



Esimiestyön kehittämiskohteet

Case: Kohdepankki

Päärni, Niina

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Esimiestyön kehittämiskohteet
Case: Kohdepankki

Niina Päärne
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2011

Niina Pärni

Esimiestyön kehittämiskohteet Case: Kohdepankki

Vuosi	2011	Sivumäärä	65
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö tehtiin Länsi-Uudellamaalla toimivalle Kohdepankille. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Kohdepankin esimiestyön tämänhetkinen laatu ja toimivuus alaisten näkökulmasta. Tutkimuksen aihe on määräytynyt jatkotutkimusaiheesta, joka on tehty Kohdepankille vuonna 2008 sekä esitetty ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä.

Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan, mitä mieltä alaiset ovat tämän hetken esimiestyöskentelystä Kohdepankissa ja millaisia esimiestyön kehittämisen kohteita Kohdepankki tarvitsisi tulevaisuudessa. Tämän työn taustalla on toiminut esitutkimus, josta tutkimushaastattelun teemat johdatettu.

Opinnäytetyön tietoperustan aiheina olivat esimiestyö, esimiestaidot sekä hyvinvoiva työyhteisö. Tutkimusotteena oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Tutkimukseen osallistui kohdepankista 17 alaista.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että Kohdepankissa esimiestyö nähdään alaisten näkökulmasta tällä hetkellä puutteellisena ja osittain heikkona. Tutkimus paljasti, että Kohdepankin esimiestyön tärkeimpiin kehittämisen kohteisiin kuuluvat esimiestaidot, kuten perustehtävän selkiyttäminen alaisille, viestintä ja vuorovaikutustaidot, motivointi, työtehtävien järjestely ja tukeminen, ristiriitojen käsittely sekä työtehtävien arviointi.

Esimiestyön kehittämisen keinoista viestintä ja vuorovaikutus, kuten palautteen antaminen ja palautteen saaminen sekä ristiriitojen käsittelyä pidettiin tärkeimpinä. Tutkimuksen mukaan teoreettiseen viitekehykseen koottua teoriaa johtamisesta, esimiestyöstä ja hyvinvoivasta työyhteisöstä voidaan soveltaa pankkialan esimiestyössä. Opinnäytetyössä esitetyt teoriat olivat osittain samankaltaisia kuin tutkimukseen osallistuneiden alaisten pohdinnat hyvästä ja toimivasta esimiestyöstä.

Tämän työn kehittämisehdotus antaa Kohdepankille tietoa siitä, kuinka esimiestyöskentelyä tulisi Kohdepankissa parantaa. Kehittämisehdotus auttaa Kohdepankkia selkiyttämään, mihin esimiestyön kohteisiin tulisi kiinnittää jatkossa huomiota, jotta esimiestyöskentely Kohdepankissa kehittyisi.

Tärkein jatkotutkimusaihe esitettiin määrällisen tutkimuksen tekemistä Kohdepankille alais-
taitojen laadun ja toimivuuden tarkastelemista.

Asiasanat: esimiestyö, esimiestaidot, työyhteisö.

Niina Päärni

Developing the leadership Case: Target bank

Year	2011	Pages	65
------	------	-------	----

The thesis was carried out for the target bank based in the province of Länsi-Uusimaa in Finland. The purpose of this thesis was to investigate the current quality and functionality of the work of the superiors in the target bank from the perspective of the employees. The topic of this thesis was determined by the topic of a further research that was performed upon the target bank in 2008 and also presented in a Master's thesis by university of applied sciences.

The main focus of the thesis was to investigate the employees' views on the work performance of their superiors at the target bank and the ways in which it could be improved in the future. The basis of this thesis is a pilot study from which the themes of the research interview were derived. The topics of the knowledge basis of this thesis were the work performance of the superiors, the quality of their work and an affluent working environment. The chosen research method was the qualitative research method. The material was gathered by a theme interview carried out through a focus group consisting of 17 employees of the target bank.

The research results showed that from the employees' point of view, the work of the superiors was seen inadequate and weak, in some parts. The research revealed that leadership skills such as clarifying the basic tasks, communication and interaction skills, motivation, organising and supporting of the work tasks, dealing with conflicts and evaluating the work tasks were considered the most important areas that needed improving amongst the superiors at the target bank.

The most important ways to improve the work of the superiors were found to be communications and interaction such as giving and receiving feedback. According to the research the theory based on the theoretical framework of leadership, work of the superiors and a positive working environment can be applied to the work of the superiors within the banking industry.

The theories used in the thesis are partly similar to the research participants' reflections on good and functional leadership.

The development proposal of this thesis will provide the target bank with information on how the superior work ought to be improved. The proposal will provide aid for the target bank with clarifying which fields should be focused on in order to improve the work of the superiors at the target bank.

The most important subject suggested for a further research was to perform a quantitative research on studying the quality and functionality of the work of the subordinates of the target bank.

Keywords: leadership, managerial skills, work community.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Opinnäytetyön tarkoitus	8
	2.1 Opinnäytetyön tavoitteet	8
	2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	9
	2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset	9
	2.4 Tutkimusraportin rakenne pääluvuittain	10
3	Tutkimuksen toiminnallinen ympäristö	11
	3.1 Finanssimarkkinat Suomessa	11
	3.2 Kohdepankki.....	12
	3.3 Esitutkimus	12
4	Toimiva esimiestyö johtaa toimivaan työyhteisöön	14
	4.1 Johtaminen.....	14
	4.2 Esimiestaidot.....	16
	4.2.1 Ristiriitojen käsittely	19
	4.2.2 Tunneäly esimiestyössä.....	20
	4.2.3 Esimiestyö on viestintää ja vuorovaikutusta	21
	4.2.4 Motivointi ja sitouttaminen esimiestyössä.....	23
	4.3 Osaamisen kehittäminen ja suoritusten tukeminen palkkioilla	24
	4.4 Toimiva työyhteisö	25
5	Tutkimuksen kuvaus	28
	5.1 Tutkimuksen toteutusympäristö	28
	5.2 Tutkimuksen käynnistäminen.....	28
	5.3 Tutkimusmenetelmän valinta	29
	5.4 Tutkimuksen toteutuksen kuvaus	32
	5.4.1 Haastateltavien valinta.....	33
	5.4.2 Haastatteluiden toteutus.....	33
	5.5 Haastatteluaineiston analyysi ja tarkastelu	34
	5.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	35
6	Tutkimuksen tulokset	36
	6.1 Teema 1: Yleistä	36
	6.2 Teema 2: Organisaation perustehtävä	37
	6.3 Teema 3: Viestintä	38
	6.4 Teema 4: Vuorovaikutus	40
	6.5 Teema 5: Motivointi	41
	6.6 Teema 6: Työtehtävien järjestely ja tukeminen	43
	6.7 Teema 7: Ristiriitojen käsittely	44
	6.8 Teema 8: Työtehtävien arviointi.....	46

7	Tulosten arviointi ja johtopäätökset.....	47
7.1	Kehittämisehdotus	51
7.2	Jatkotutkimusaihe	55
8	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	56
	Lähteet	58
	Kuviot	61
	Taulukot	62
	Liitteet	63

1 Johdanto

Jokainen työyhteisö on ainutlaatuinen ja erilainen. Johtajuudesta käytetään erilaisia muotoja, kuten asijahtaminen, ihmisjohtaminen sekä valmentava johtaminen. Usein johtamisessa puhutaan esimiestyön muuttamisesta ja kehittämisestä, mutta miten se tehdään. Miten esimiehen ajattelua sekä tapaa toimia saadaan kehitettyä ja levitettyä osaksi koko työyhteisöön? Miten se näkyy esimiehen teoissa ja henkilöstön hyvinvoinnissa?

Johtaminen ja esimiestyö nähdään nykyisin vaativana työnä, jonka tavoitteena on kohdentaa työntekijöiden osaaminen ja voimavarat tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehiltä vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja ja näkemystä tulevaisuudesta. Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2009 - selvityksen mukaan tämän päivän johtaminen on strategista linjausta, suunnan näyttämistä, vuorovaikutusta ja motivointia. Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2009 - selvityksen mukaan tällä hetkellä yrityksissä nähdään kehittämiskohteiden kärkipäässä järjestelmällisen esimiestyön kehittäminen. (Keskuskauppakamari 2009.)

Millainen sitten on hyvä esimies? Tai millainen esimiehen pitäisi olla, jotta työyhteisö voisi hyvin ja tekisi tulosta? Monet ovat kuvanneet kirjoissaan hyvän esimiehen olevan sellainen, joka herättää luottamusta, ymmärtää ja kuuntelee alaisia, antaa positiivista sekä kehitettävää palautetta, jaksaa kannustaa, sekä motivoida ja auttaa silloinkin kun vastassa on suuria ongelmia. (Aarnikoivu 2010; Nikulainen 2008; Pentikäinen 2009; Salminen 2006.)

Toimiminen esimiehenä vaatii monenlaista osaamista, sillä työhön liittyy erilaisia osa-alueita. Esimiehen työkuvaan kuuluu olennaisesti suunnittelua, organisointia, motivointia ja tulosten seurantaa. Usein esimiehen työkuvasta jää kuitenkin mainitsematta työyhteisön ihmissuhteiden hoitaminen, jossa esimiehen tunnetaidot sekä vuorovaikutus ovat tärkeitä. Tänä päivänä jatkuva kilpailu ja kasvavat tulostavoitteet eivät saisi jättää varjoonsa esimiehen tärkeintä tehtäväaluetta; huolehtiminen omasta työyhteisöstä.

2 Opinnäytetyön tarkoitus

Tämä opinnäytetyö perustuu Stina Mannisen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä esitettyyn jatkotutkimusaiheeseen, mikä tehtiin toimeksiantona Kohdepankille vuonna 2008. Kohdepankin esimiesten laadusta ja toiminnasta saadaan tietoa vuosittain tehtävästä henkilöstötutkimuksesta, mutta muuten esimiestyöskentelyä ei ole Kohdepankissa aikaisemmin tutkittu. Tässä työssä henkilöstötutkimusta kutsutaan nimellä esitutkimus sekä esimies sanaa käytetään kuvailemaan työyhteisön lähiesimiestä. Perusteluna tälle valinnalle on se, että tässä työssä ei ole olennaista erotella johtoa ja lähiesimiestä, vaan pyrkimyksenä on selvittää esimiestyöskentelyä Kohdepankissa.

Tämän tutkimuksen perusteella voitaisiin järjestää kohdennettua koulutusta, jolla mahdollisesti voidaan kehittää koko Kohdepankin toimintaa. Tutkimustulosten pohjalta on myös mahdollista laatia kattava ja perusteellinen esimiesten kehittämissuunnitelmat ja toimenpiteet, mutta ne rajataan tämän työn ulkopuolelle.

2.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on toimeksiantoon perustuva tutkimus esimiestyön kehittämiskohteista Kohdepankissa. Tutkimuksen toiminnallisena tavoitteena on selvittää Kohdepankin esimiesten tämän hetkinen laatu ja toimivuus työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena on laatia kehittämisehdotus, jolla voitaisiin parantaa esimiestyön laatua ja toimivuutta, mikä edistäisi Kohdepankin toimintaa tulevaisuudessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan ehdottaa kohdennettua koulutusta Kohdepankin esimiehille. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuehdotuksia, joilla edelleen voitaisiin kehittää esimiestyöskentelyä.

Kehittämistavoitteena on laatia Kohdepankille kehittämisehdotus siitä, miten esimiestyöskentelyä voisi jatkossa vahvistaa ja kehittää, jotta työilmapiiri ja motivaatio entisestään paranevat. Opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena on syventyä tutkimaan johtamista, esimiestyötä, esimiestaitoja, sisäistä viestintää, motivaatiota ja sitouttamista sekä toimivaa työyhteisöä. Teoreettisena tavoitteena on saada viitekehys, joka tukisi tutkimuksen suorittamista.

Opinnäytetyön omana oppimistavoitteena on tutustua ajantasaiseen teoriaan sekä tutkimuksiin, jotka käsittelevät esimiestyöskentelyä. Tavoitteena on saada perinpohjainen näkemys esimiestyöstä ja sen kehittämiskohteista sekä laatia Kohdepankille kehittämisehdotus, joka mahdollisesti kehittäisi Kohdepankin toimintaa.

2.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

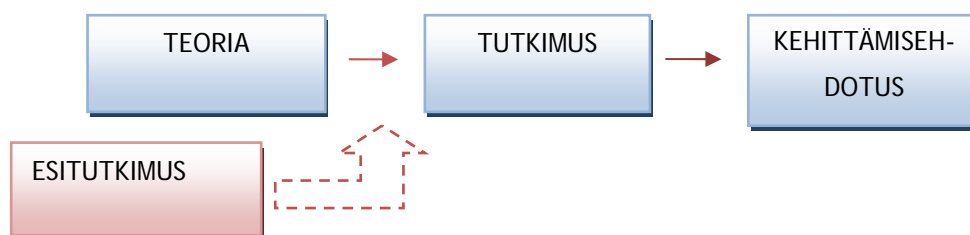
Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on Stina Mannisen (2008) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön jatkotutkimusaiheen pohjalta kartoittaa ja selvittää, millaisena työntekijät näkevät esimiestyön laadun ja toimivuuden tällä hetkellä Kohdepankissa. Tarkoituksena on tutkia laadullisena tutkimuksena esimiestyön vahvuuksia, heikkouksia sekä toimivuutta Kohdepankissa. Mannisen (2008) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö tutki määrällisenä tutkimuksena Kohdepankin kehityskeskustelujen laatua ja hyödyllisyyttä alaisten näkökulmasta katsottuna. Tutkimus osoitti, että esimiehen toiminnalla on suuri merkitys kehityskeskustelujen onnistumiselle. Tutkimus osoitti myös, että kehityskeskustelun onnistumiseen vaikuttavat arvot ja alaistaidot.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia alaisten käsityksiä esimiestyöskentelystä Kohdepankissa teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluiden avulla pyritään kartoittamaan näitä tekijöitä. Lopuksi laaditaan Kohdepankille kehittämisehdotus, eli esimiestyön kehittämiskohteet, jonka avulla Kohdepankki voisi mahdollisesti kehittää esimiestyöskentelyä.

2.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen pääongelma on esimiestyön laadun ja toimivuuden selvittäminen Kohdepankissa. Tutkimus on rajattu tarkastelemaan Kohdepankin esimiehiä alaisten näkökulmasta. Tästä tutkimuksesta on tietoisesti jätetty pois esimiesten näkökulma aiheeseen. Syynä tutkimuksen rajaukseen on selvittää alaisten näkökulma esimiestyöskentelyn laadusta ja toimivuudesta. Tutkimuksen rajausta mahdollistaa tiedonsaantia esimiehille, mikä ei muuten mahdollisesti tulisi esille päivittäisessä esimies-alaistyössä. Tämän tutkimuksen kautta Kohdepankin esimiehet voivat saada tärkeää palautetta omasta toiminnasta sekä sen laadusta. Tutkimuksen jälkeen esimiehet voivat mahdollisesti kehittää omaa toimintaansa tutkimustulosten perusteella.

Tutkimuksen pohjana toimi esitutkimus, jonka toteutti yritysjohtamisen ja liiketoimintamittaristoihin keskittyvä asiantuntijayritys Kohdepankille keväällä 2010. Esitutkimuksen tarkastelu on rajattu käsittelemään esimiestyötä ja johtamista Kohdepankissa.



Kuvio 1: Tutkimuksen muodostuminen

Rajauksen tekeminen mahdollisti tarkemman havainnoinnin Kohdepankin esimiestyöskentelystä. Tutkimuksen kohderyhmän valintakriteerinä olivat esitutkimuksesta valikoitunut kohdejoukko. Esitutkimuksen yleisistä tuloksista lisää kohdassa 3.2.1.

Pääkriteeri teorian valinnalle oli ajankohtaisuus, tunnettuus sekä luotettavuus. Opinnäytetyön viitekehyksen teoria on koottu valitsemalla ajankohtaisia, tunnettuja ja luotettavia lähteitä sekä tutkimuksia, mitkä tukisivat tämän tutkimuksen toteutusta ja tuloksia.

2.4 Tutkimusraportin rakenne pääluvuittain

Opinnäytetyössä on kahdeksan päälukua. Ensimmäinen on johdanto, jossa pohjustetaan esimiestyön tärkeyttä yrityksen menestymisen kannalta. Toisessa pääluvussa kerrotaan työn valinta perusteet, tarkoitus, tavoitteet sekä tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, rajaus ja tutkimusongelma. Kolmannessa pääluvussa on esitetty tutkimuksen toiminnallinen ympäristö, joka käsittelee finanssialaa Suomessa. Luku sisältää myös tietoa Kohdepankista sekä luvussa esitetään myös pääpiirteittäin esitutkimus. Luvussa neljä on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka koostuu johtamisesta, esimiestyöstä, esimiestaidoista sekä toimivasta työyhteisöstä. Viides pääluku kuvaa yksityiskohtaisemmin tutkimuksen tavoitteista ja tehtävistä, kuten tutkimuksen käynnistämisestä, tiedonkeruumenetelmistä ja tutkimuksen toteutuksesta. Seitsemäs pääluku kuvaa tämän työn tutkimustuloksia. Kahdeksannessa pääluvussa on tulosten arviointia ja johtopäätökset, kehittämissuositukset, jatkotutkimusaihe ja oman työn arviointia.

3 Tutkimuksen toiminnallinen ympäristö

Tässä luvussa esitellään Kohdepankin toimiala Suomessa, Kohdepankin kuvaus sekä esitutkimus.

3.1 Finanssimarkkinat Suomessa

Finanssialalla tarkoitetaan Suomessa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, sijoitus-, tai vakuutuspalveluita. Kotitalouksien finanssimarkkinat sisältävät rahavarallisuuden, sijoitukset, velkaantuneisuuden ja omaisuuden. Siihen kuuluu myös omaan turvallisuuteen sekä vaurautumiseen liittyviä tekijöitä, kuten omaisuuteen ja tapaturmiin liittyvä vakuuttaminen ja eläketurva. (Finanssialankeskusliitto 2008.)

Finanssipalvelut ovat asiantuntijapalveluita, joiden tarjoamiseen liittyy erikoisosaamista. Eri-laisten palveluiden kehittäminen on suunnitelmallista ja pitkäjänteistä, joka tarjoaa asiakkaalle talouden hoitoon konkreettisia ratkaisuja, ohjeita ja neuvoja. Asiantuntijuus liittyy olennaisesti asiakaspalveluun ja finanssipalvelutuotteisiin, joita ovat talletus- ja asiakastilit, maksujenvälityspalvelut, luotot ja niiden välitys, vakuutukset ja niiden välitykset, rahastosuudet ja muut arvopaperit, joihin sovelletaan arvopaperimarkkinalaki, arvopaperinvälitys tai muut sijoituspalvelut, sijoitusneuvonta tai muut rahoituspalvelut tai rahoitusvälineet. Finanssipalveluiden onnistumiselle on edellytyksenä se, että asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen tuomalla esiin palveluun liittyvät tarpeet, toiveet, ongelmat ja omat taustatietonsa. (Ylikoski & Järvinen & Rosti 2006, 9.)

Yritysten finanssimarkkinat koostuvat puolestaan erilaisista sijoituksista, investoinneista, saamisista ja arvopapereista. Finanssimarkkinat Suomessa ovat osa kansainvälisiä markkinoita. Markkinaerät koostuvat talletuksista, sijoituksista sekä vakuutus ja rahastosäästöistä. Kaikki kotitaloudet ja yritykset käyttävät jollakin tavalla finanssimarkkinoilla toimivien yritysten palveluja päivittäin. (Finanssialankeskusliitto 2008.)

Finanssimarkkinoille on ollut tavanomaista viime vuosina kansainvälistyminen sekä markkinoilla olevien yritysten ja yhtiöiden yhteistyönkehittyminen. EU:n myötä rahoitusmarkkinoista on tullut yhtenäinen osa kansainvälistä rahoitusmarkkinoita. Finanssimarkkinoilla toimivat yritykset, kuten pankit ja vakuutuslaitokset harjoittavat toimintaansa vahvasti kilpailullisessa ympäristössä. Finanssialan merkitys on olennainen koko yhteiskunnan ja kansantalouden kannalta. Tehokkaat pankki-, vakuutus-, ja rahoituspalvelut vaikuttavat kaikkien yritysten ja kuluttajien arjen sujuvuuteen ja Suomen kilpailukykyyn. (Finanssialankeskusliitto 2008.)

Suomessa finanssimarkkinoilla toimivat voidaan jakaa neljään eri instituutioon: rahalaitokset, arvopaperimarkkinaosapuolet, pääomasijoittajat sekä vakuutusyritykset. Finanssikonserneista suurimmat ovat taseen perusteella laskettuna Nordea Pankki Suomi ja OP - Pohjola - ryhmä, Sampo Pankki, Säästöpankit, Aktia Säästöpankit, Paikallisosuuspankit sekä Ålandsbanken. (Finanssialankeskusliitto 2008.)

Valtiovallalla on suuri vaikutus finanssiyhtiön toimintaan, koska se vastaa alaa koskevien lakien säätämisestä. Valtiovaltaan katsotaan kuuluviksi valtion eri viranomaiset, kuten eduskunta, hallitus, ministeriöt, lääninhallitukset ja poliisitoimi. Pankkitoimina kuuluu valtiovarainministeriön alaan ja sitä valvoo Rahoitustarkastus (Rata), joka toimii hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä. Ratan valvonta on riskiperusteista ja ennakkoivaa ja se pyrkii reagoimaan markkinoiden häiriöihin viipymättä. (Ylikoski & Järvinen & Rosti 2006, 43.)

3.2 Kohdepankki

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja ja Kohdeyrityksenä on Pankki X, joka on yksi Suomen itsenäisestä ja alueellisesta pankista. Tässä opinnäytetyössä käytetään kohdeorganisaatiosta nimitystä Kohdepankki salassapitosopimuksen ja tekstin ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta.

Kohdepankin palveluperiaatteita ovat muun muassa asiakasläheisyys ja asiantuntemus, joiden mukaisesti Kohdepankit kehittävät palvelutarjontaa yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa. Kohdepankin ammattitaitoinen ja palveluhenkinen henkilöstö tarjoavat Kohdepankin asiakkaille rahoitukseen, säästämiseen, sijoittamiseen, lakipalveluihin ja varallisuuden hoitoon liittyvät asiantuntijapalvelut. Kohdepankin asiakaskunnan muodostavat pääosin yksityisasiakkaat ja pienyritykset, jotka asuvat ja toimivat Kohdepankin toimialueella.

3.3 Esitutkimus

Tämän tutkimuksen taustalla on Kohdepankille tehty henkilöstötutkimus, jonka toteutti yritysjohtamisen ja liiketoimintamittaristoihin keskittyvä asiantuntijayritys keväällä 2010. Henkilöstötutkimus kartoittaa koko henkilöstön näkemyksiä organisaation kannalta tärkeimpiä kysymyksiä. Henkilöstötutkimus kattaa aihepiirit työn sisällöstä ja organisoinnista johtamiseen sekä työyhteisön toimivuuteen. (Promenade 2010.)

Esitutkimuksesta tarkasteltiin ainoastaan kohtia esimiestyö ja johtaminen. Tarpeellista oli tarkastella ainoastaan kohtia esimiestyö ja johtaminen, koska tämä tutkimus keskittyi esimiestyön laadun ja toimivuuden selvittämiseen alaisten näkökulmasta katsottuna.

Asiantuntijayrityksen tekemä esitutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja tiedonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta, jossa arviointiasteikko oli 1 hyvin tyytymätön ja 5 hyvin tyytyväinen. Tässä työssä ei ole olennaista kuvata esitutkimuksen tuloksia, vaan esittää esitutkimuksesta oleelliset asiat, jotka ovat otettu huomioon teema-haastatteluiden teemoissa. Esitutkimuksen tarkastelussa on käytetty apuna Järvisen (2004) sekä Aarnikoivun (2010) kirjoja, joista teema-haastattelun teemat ovat johdatettu. Taulukosta 1 selviää, mitä yleisellä tasolla esitutkimuksesta kävi ilmi.

Erittäin huono:	Huono:	Erittäin hyvä:
<ul style="list-style-type: none"> - palautteen antaminen - kannustavuus - oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus - ongelmiin puuttuminen - heikkojen työsuoritusarviointi - ajan riittävyys ja tavoitteiden säännöllinen seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> - tuki ja opastus - oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus - ongelmiin puuttuminen - näkemyksien kuuntelu - esimiehen oman toiminnan kehittäminen saamansa palautteen avulla - kyky kehittää toimintaa ja esimiehen ja johtamisen tapa kokonaisuutena 	<ul style="list-style-type: none"> - palautteen antaminen - kannustavuus - tuki ja opastus - hyvien työsuoritusarviointi - näkemyksien kuuntelu ja tiedon välittäminen

Taulukko 1: Esitutkimuksen tuloksia yleisellä tasolla
(Promenade 2010)

Esitutkimuksen tulokset löydettiin tarkastelemalla vastauksia, jotka nousivat selvästi esiin esitutkimuksesta. Esitutkimuksesta selvästi esiin nousseet vastaukset otettiin tämän tutkimuksen taustalle tarkastelun kohteeksi.

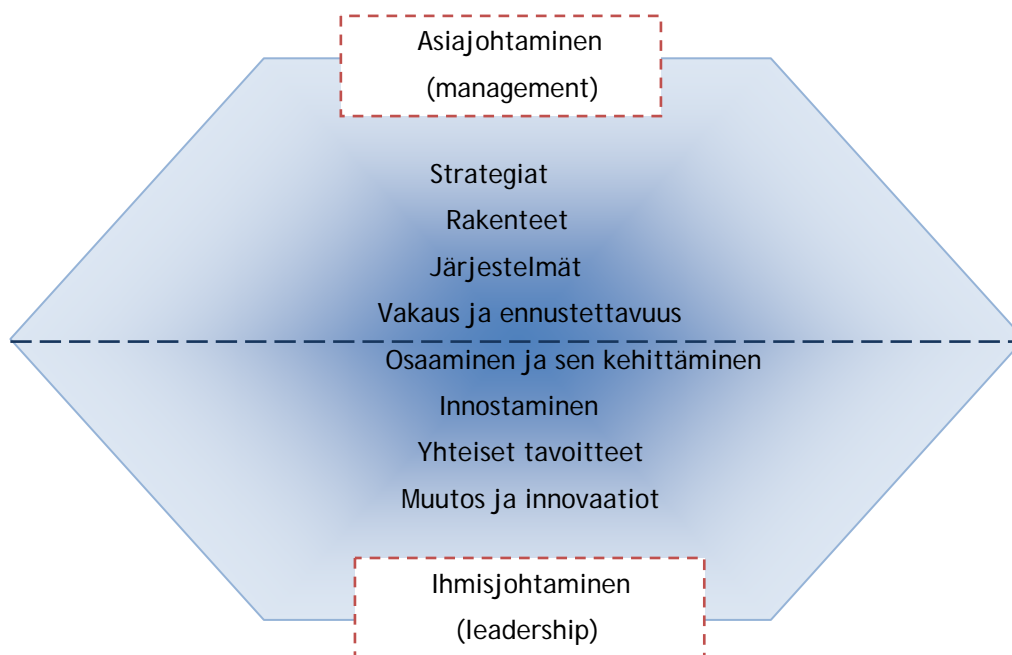
4 Toimiva esimiestyö johtaa toimivaan työyhteisöön

Opinnäytetyön teoria rakentuu johtamisesta, esimiestaidoista, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, motivoinnista, ristiriitojen käsittelystä ja toimivasta työyhteisöstä.

4.1 Johtaminen

Esimiehen työhön liittyy olennaisesti kaksi puolta; asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtaminen. Yleensä saatetaan kuvitella, että ihmisten johtaminen on jotakin arkisesta työnteosta irrallista tekemistä. Työpaikalla tulisi tarkastella kokonaisuutena työtä ja ihmisiä, eikä nähdä näitä irrallisina osina. (Järvinen 2004, 45 - 46; Salminen 2006, 27 - 28; Sundvik 2006, 41.) Tätä voidaan havainnollistaa kuvittelemalla esimiestyö kolikoksi, jonka molemmilla puolilla on eri kuviot, jotka liittyvät aukottomasti toisiinsa. Useimmat tutkimukset todistavat, että esimiehen ja yrityksen tehokkuuden välillä nähdään selvä yhteys. Esimiestyöllä on ratkaiseva rooli yrityksen tulevaisuuden kohtalolla. (Kaiser & Overfield 2010, 164.)

Osittain samaa mieltä esimiestyöstä on Pentikäinen (2009, 13), joka kuitenkin jakaa esimiestyön kahteen tehtäväalueeseen; asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen. Pentikäinen (2009, 13), Lönnqvist (2007, 60), Kolari (2010, 18), Aarnikoivu (2010, 13 - 16) ja Armandi, Oppedisano ja Sherman (2003, 1076) eivät yhdistä näitä kahta tehtäväaluetta vaan kirjoittavat niistä erillisinä alueina.



Kuvio 2: Asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen
(mukaiillen Pentikäinen 2009, 14; Piili 2006, 13)

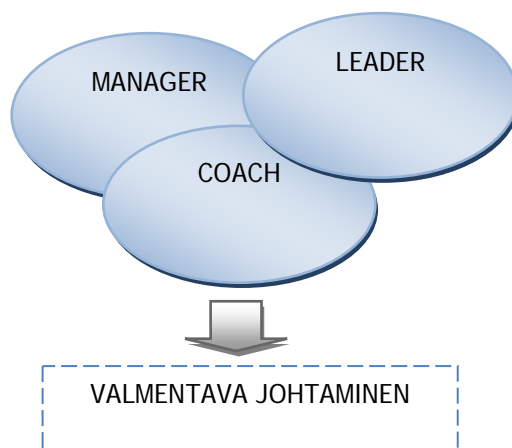
Management eli asiajohtamisessa (Kuvio 2) tärkein elementti on työn johtaminen. Esimiehen tehtävä on huolehtia yksikön täysilukuisuudesta ja sen täydentämisestä loma - aikoina ja sairaustapauksissa. Työn suorittamisen seuranta, käytettyjen menetelmien ja annettujen ohjeiden noudattamisen valvonta ovat esimiehelle tärkeä osa esimiestyötä. Aika ajoin esimiehen ja alaisten on yhdessä käytävä läpi ja tarkistettava sekä päivitettävä työhön liittyvä ohjeistus. Tilanteet ja olosuhteet muuttuvat alati, jolloin ohjeisto vanhentuu. Tärkeää on luoda työntekijöille tunne, että kynnyksellä ottaa esille häiritsevä ohje esimiehen kanssa on matala, jotta ohjeistus pysyisi ajan tasalla. Esimiestyöhön liittyy myös runsaasti hallinnollisia tehtäviä, kuten työtuntien seuranta ja hyväksyminen, työn suorittamisessa tarvittavien tarvikkeiden tilaukset, laskujen hyväksymiset ja raportointi. (Pentikäinen 2009, 14 - 15; Aarnikoivu 2010, 13 - 14.)

Leadership eli ihmisten johtamisessa (Kuvio 2) esimiehen kuuluu ohjata ja kehittää henkilöstöä. Tärkeää on ymmärtää alaisten tarpeet, jotka kehittyvät alati elämäntilanteiden mukaan (Pentikäinen 2009, 16). Esimiehen tehtävä on huolehtia työnteon perusrakenteista (Sundvik 2006, 41).

Kehityskeskusteluissa, palaverissa ja tavallisessa kanssakäymisessä esimies seuraa työryhmänsä toimivuutta ja alaistensa hyvinvointia. Esimiehen tehtävä on havainnoida ja huomata erilaiset ongelmatilanteet ja pyrkiä parhaansa mukaan selvittämään mahdolliset ristiriitatilanteet. Esimiestyö ja sen toiminta selittävät pitkälti työyhteisön tuloksia ja tuloksettomuutta, jolloin esimiehen työhön kohdistuu runsaasti paineita ja odotuksia. Esimiestyö on jatkuvaa reagoitua monimutkaisessa ja dynaamisessa työyhteisössä. (Jalava & Matilainen 2010, 28.)

Strategioita ja toimintatapoja täytyy muuttaa toimintaympäristön mukaiseksi, joka vaatii esimieheltä jatkuvaa muutosalttiutta. Esimiehen työ on totunnaisesti jaettu päätöksenteon, informaation käsittelyn ja henkilösuhteiden ylläpidon kokonaisuuksiin. (Aarnikoivu 2010, 15 - 16, 32 - 33.)

Management (asiajohtaminen) ja leadership (ihmisjohtaminen) rinnalle on tullut coaching eli valmentava johtaminen (Kuvio 3). Esimiestehtävissä nähdään kuuluvaksi asioiden aikaansaamista, ohjaamista tiettyyn suuntaan sekä johdettavien ajattelumallista ja merkityksen rakentamista. Valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin sekä coachin roolit ovat yhteydessä toisiinsa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38.)



Kuvio 3: Valmentavan johtajuuden ydinroolit
(mukaiillen Ristikangas & Ristikangas 2010, 38)

Ristikankaan & Ristikankaan (2010, 43 - 44) mukaan valmentava johtaminen koostuu viidestä erilaisesta osasta; tavasta suhtautua toisiin, keinovalikoimasta, jolla päästään määritettyihin tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyydestä, olettamuksesta, että valmentava johtaminen kuuluu kaikille sekä luottamuksesta.

Ristikangas & Ristikangas (2010, 267 - 268) mukaan valmentavaan työyhteisöön päästään kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin:

- toimintatavat ja arvostus
- osaamisen kehittäminen
- vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen.

Valmentava työyhteisö saavutetaan korostamalla yhteistyötä, kuten mahdollistamista, innostamista sekä innovointia työyhteisössä. Kuuluminen osana yhteiseen tekemiseen näkyvät ja tuntuvat työyhteisön ilmapiirissä.

4.2 Esiimestaidot

Esimiestaidoilla tarkoitetaan monia ominaisuuksia ja vaatimuksia. Esiimestaitoihin kuuluu kyky vaikuttaa organisaation tulokseen ja alaisten työsuorituksiin. Esimiehen on oltava itsevarma, visionääri, jämäkkä, määrätietoinen, tunteita käsittelevä ja ajateltava strategisesti. Esiimestaitoihin kuuluu sekä alaisten kehittämisen tukeminen että alaisten toimintaedellytysten varmistaminen. (Salminen 2006, 273 - 274; Pentikäinen 2009, 17; Pardey 2007, 61.)

Nikulaisen (2008, 83) tutkimuksen mukaan esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin luottamuksen levittämistä, joka sisältää luotettavuuden, rehellisyyden, alaisiin luottamisen ja

lupausten pitämisen. Toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi arvostettiin oikeudenmukaisuus, joka sisältää tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden ja reilouden. Hieman vähemmän tärkeänä pidettiin esimiesten johtamiskykyä sekä hyviä työhön liittyviä taitoja. Tutkimuksessa vähiten tärkeäksi arvostettiin esimiehen luovuutta, yhteistyötaitoja, demokraattisuutta sekä joustavuutta.

Simströmin (2010, 140) tutkimuksen mukaan esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin esimiehen tunneälytaitoja. Tutkimuksen mukaan hyvällä esimiehellä pitää olla hyvät ryhmä- ja yhteistyötaidot, sekä hyvä esimies on läpinäkyvä, kannustava ja empaattinen ja esimiehellä on kyky kehittää henkilöstönsä osaamista. Tutkimuksesta nostettiin myös esille delegointi- ja organisointikyky, päätöksentekotaito, vastuunkantokyky sekä ammatin edellyttämä substanssiosaaminen tärkeiksi esimiestaidoiksi.

Aarnikoivu (2010, 71) mukaan hyvä esimies on adaptiivinen ja osaa johtaa yksilöitä ja, jonka työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja henkilöstön ilmapiiri on hyvä. Esimiestaitoihin kuuluu olennaisesti liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot ja ristiriitojen hallinta. Jokaisessa työryhmässä tarvitaan esimiestä, joka koordinoi kokonaisuutta, valmentaa, tukee, ohjaa ja haastaa alaisia kehittymään. Luottamuksen ja turvallisuuden omaksunut työyhteisö syntyy, jos esimies on itse omaksunut oman roolinsa esimiehenä. (Aarnikoivu 2010, 29.)

Tehtäväroolit	Esimiestaidot
Henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit	-viestintä- ja vuorovaikutustaidot - Ristiriitojen hallinta - Delegointi
Informaation hallintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit	- viestintä- ja vuorovaikutustaidot - Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot - Delegointi
Päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit	- Päätöksentekotaidot - Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot - Delegointi
Itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit	- Itsensä johtamistaidot - Viestintä- ja vuorovaikutustaidot - Delegointi

Taulukko 2: Tehtäväroolit ja esimiestaidot
(mukaillen Aarnikoivu 2010, 71)

Nykyään esimiestaitojen joukkoon on Aarnikoivun (2010, 71) mukaan hyvä lisätä myös itsensä johtamisen taito (Taulukko 2), koska ”ilman itsensä johtamisen taitoja on mahdotonta onnistua muidenkaan tehtäväroolien toteutuksessa.” Itsensä johtamisessa myös esimiehen itsetunto on monissa tilanteissa kovassa koetuksessa. Hyvän ja terveen itsetunnon lisäksi johtaminen vaatii esimieheltä kykyä itsenäiseen toimintaan, päätöksentekoon ja läheiseen kanssakäymiseen henkilöstön kanssa. (Järvinen 2005, 45; Aarnikoivu 2010 16 - 17; Sistonen 2008, 156; Pardey 2007, 81.)

Hyppäsen (2004, 22 - 23) mukaan esimiestehtävässä onnistuminen edellyttää kokonaisuuksien hallintaa. Esimiesosaaminen kostuu tahdosta, erilaisista tiedoista, ja taidoista, jonka perustana ovat oikeat asennetekijät. Esimiehen on haluttava toimia esimiehenä. Tunneäly, empatia, joustavuus ja optimismi ovat tärkeitä osa-alueita. Esimies tarvitsee kuitenkin tietoa liittyen esimiesroolin velvoitteisiin ja vastuisiin, työlainsäädännön asettamiin rajoitteisiin, oman organisaation strategiaan ja oman yksikön tavoitteisiin. Esimies tarvitsee myös monenlaista tietoa ja osaamista liittyen erilaisiin organisaation käyttämiin ohjeistuksiin, käsikirjoihin, laajajärjestelmiin, sopimuksiin ja prosesseihin.

Esimiestyössä osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat tärkeitä ja se vaatii esimieheltä tietoa osaamisen kehittämisen suuntaviivoista ja organisaation käyttämistä osaamisen kehittämisen menetelmistä. Tulevaisuuden menestys riippuu erityisesti henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Organisaation on kyettävä uudistumaan ja kehittymään pärjätäkseen kovassa kilpailussa, joka tarkoittaa henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. (Hyppänen 2004, 24, 96.)

tahto x tieto x taito = esimiesosaaminen

Kuvio 4: Tahto x tieto x taito = esimiesosaaminen
(Hyppänen 2004, 96)

Hyppäsen (2004, 24) mukaan esimiehen on osattava yhdistää tahto, tieto ja taito sekä viedä ne käytäntöön jokapäiväisessä työssä. Pelkkä tietoperäinen osaaminen ei auta, jos esimiehellä ei ole taitoa viestiä asioita henkilöstön kanssa, kun taas pelkillä ihmissuhdetaidoillakaan ei saada tuloksia aikaan, jos tietoa puuttuu. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää, että esimies haluaa toimia ihmisten kanssa, tunnistaa omat kehittämisalueensa ja haluaa kehittää itseään.

4.2.1 Ristiriitojen käsittely

Ristiriitojen hallinta luetaan yhdeksi esimiehen tärkeimmäksi taidoksi. Jokaisessa työyhteisössä ei voida välttyä ristiriidoilta tai kriiseiltä. Organisaation kehittymisen edellytyksenä on, että työyhteisössä osataan käsitellä niitä. Erimielisyyksien hallinta on yritykselle kehittämisen ja oppimisen kannalta äärimmäisen tärkeässä asemassa. Hyvä esimies näkee ristiriitojen arvon toiminnan kehittämisen näkökulmasta; ristiriidat vaativat asioiden käsittelemistä. Kun ristiriita käsitellään työyhteisössä, sen seurauksena syntyy uusia ideoita ja innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja. Esimiehen täytyy nähdä, että ristiriidat ovat kiinteä osa kehittyvän työyhteisön arkea. (Aarnikoivu 2010, 78.)

Ristiriitojen ja työyhteisöjen tiedostamisesta huolimatta ne jäävät kuitenkin helposti käsittelemättä, koska organisaatiolla, henkilöstöllä ja esimiehellä ei ole kykyä, osaamista ja toimintamalleja ratkaista ristiriitoja. Esimiehellä pitää olla taitoa, rohkeutta, halua ja kykyä puuttua ristiriitatilanteisiin. Esimies kykenee estämään ja käsittelemään haitallisten ristiriitojen syntymisen kysymällä, havaitsemalla, puuttumalla ja seuraamalla. (Aarnikoivu 2010, 78 - 79; Pardey 2007, 159.)

Sundvikin (2006, 46) mukaan ristiriitojen käsittelyn vaiheet voidaan jaotella seuraavasti:

- Ongelman tunnistaminen
- Ongelmaan tarttuminen ja puheeksi ottaminen
- Ongelman ratkaisu, vastuuttaminen ja seurannasta sopiminen
- Seuranta
- Paluu normaaliin arkeen

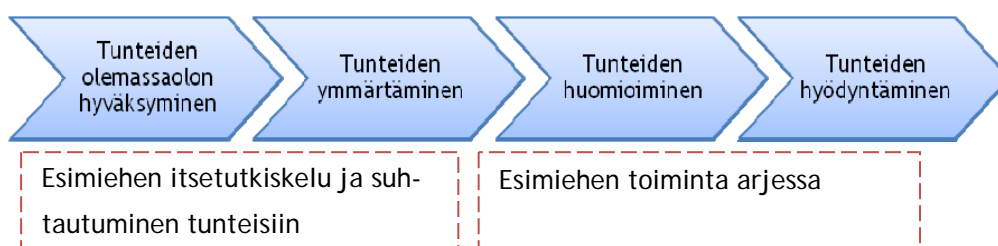
Työyhteisön ristiriidoissa esimiehen tulee käsitellä ja sopia tilanne asianosaisten kanssa tai käynnistää tilanteen selvittely ulkopuolisen asiantuntijan avulla. Esimiehen tehtävä on puuttua yhteisön ristiriitoihin viimeistään, kun ne alkavat haitata työn sujumista ja estää tavoitteisiin pääsemistä tai kun ne alkavat heikentää työntekijöiden hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Ristiriitoihin tulee tarttua ennen kuin ne henkilöityvät. Esimiehen tehtävänä on työyhteisön toimivuuden seuranta ja edistäminen sekä ihmissuhteiden toimivuudesta huolehtiminen. Ristiriitatilanteissa esimiehen tehtäviin kuuluu selvittää, mistä ristiriitatilanteessa on kysymys. (Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2005, 11.)

4.2.2 Tunneäly esimiestyössä

Esimiehen huomioidessa alaistensa yksilöllisyyden, tukee esimies näin ollen positiivisten tunteiden syntymistä. Higgs (2003, 278) mainitsee tunneälyisen esimiehen ominaisuuksiksi itse-tietoisuuden, tunteiden hallinnan, tavoitteisiin sitoutunut, tunteiden ja tarpeiden tunnistamisen sekä huomioiminen. Nämä positiiviset tunnelataukset käynnistävät toimintaa. Positiiviseksi koettu toiminta tyydyttää monia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen ja arvostetuksi tulemisen tarpeita, jotka edelleen ruokkivat jaksamista, motivaatiota ja jaksamista. Positiivinen tunnelataus edellyttää antamisen ja saamisen vastavuoroisuutta, ja ilman sitä työntekijä turhautuu työhön, jolloin syntyy negatiivisia tunteita. (Aarnikoivu 2010, 57; Burke & Cooper 2006, 135.)

Aarnikoivu (2010, 58) toteaa negatiivisten tunteiden syövä energiaa, kun taas positiiviset tunteet kasvattavat energiaa. Pentikäisen (2007, 46) mukaan esimiehen tehtävä on huolehtia koko ryhmänsä hyvinvoinnista. Työyhteisössä turhautunut henkilö voi mädännyttää koko osaston ilmapiiriin, jos tilannetta ei korjata ajoissa. Tunteita tulisi Aarnikoivun (2010, 59) mukaan tunnistaa ja käsitellä työyhteisössä, koska se auttaisi ymmärtämään ja muuttamaan käyttäytymistä työyhteisössä.

Työyhteisössä kynnyks käsitellä tunteita on suuri, koska yhteiskunnassa korostetaan järkeä, jolloin tunteet jäävät toissijaiseksi sekä tunteiden käsitteleminen koetaan vaikeaksi hallinta ja käsitellä. Työelämässä päätökset tehdään kuitenkin tunneargumentin perusteella, ei niinkään järkiargumentteihin perustuen. (Aarnikoivu 2010, 60.)



Kuvio 5: Tunteiden johtaminen
(Aarnikoivu 2010, 61)

Tunteiden johtamisessa (Kuvio 5) ensimmäinen askel on niiden hyväksyminen työyhteisössä, toinen askel on tunteiden ymmärtäminen, kolmas huomioiminen ja neljäs tunteiden hyödyntäminen. Tunnejohtamisessa esimiehen on ymmärrettävä, että tunteet tuovat energiaa työyhteisöön.

teisöön, joka mahdollistaa perustehtävän toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Tunteet toisin sanoen ankkuroidaan työyhteisön voimavaraksi. (Aarnikoivu 2010, 62.)

Työyhteisössä voidaan nähdä tehtävätavoitteita sekä tunnetavoitteita. Tunnetavoitteisiin kuuluvat epävirallisia tavoitteita ja tarpeita, kuten liittymisen, arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeita. Tunnetavoitteet määrittelevät ryhmän koossa pysymisen ja kiintymyksen. Esimiehen on oltava tietoinen tehtävätavoitteista sekä tunnetavoitteista ja johdettava molempia tavoitteita. Keskittymällä pelkästään tehtävätavoitteeseen näkyy tämä työyhteisössä sitoutumattomuutena, tehottomuutena, keskinkertaisuuden varmisteluna tai luovuuden puuttumisena. Puolestaan keskittymällä tunnetavoitteisiin unohtuu työyhteisöstä perustehtävä sekä tunteet saavat työyhteisössä valta-aseman. Johtaessaan tunnetavoitetta on esimiehen oltava lähellä työyhteisöä. (Kaski & Kiander 2005, 15 - 16.)

4.2.3 Esimiestyö on viestintää ja vuorovaikutusta

Tavanomaisesti sisäisen viestinnän kohteena on ollut henkilöstö, ja nykyisin viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaativat ryhmä tai aluekohtaista lähestymistä. Tieto ja viestintä eivät ole enää organisaatioiden hallinnassa kuin ennen. Jos yritys ei halua viestiä, useimmiten tietoa on löydettävissä muualta. Sisäisessä viestinnässä tavanomaista nähdä kilpailutilanne siitä, että miten nopeasti organisaatio ehtii kertoa itse asioita henkilöstölle ennen laajempaa julkistamista. (Juholin 2006, 140.)

Viestintä liittyy olennaisesti organisaation kulttuuriin ja sen avulla luodaan ja ylläpidetään yhteistä kulttuuria tai kulttuureja. Juholin (2006, 41) sekä Tukiaisen (2000, 34 - 38) mukaan viestintäkulttuuriin ulottuvuuteen kuuluu viestintäilmasto, joka muodostuu esimiesten viestinnästä ja organisaation toimintatavoista, horisontaalisesta keskinäisviestinnästä, viestintäprosessintavoista sekä viestintäjärjestelmästä. Juholin (2006, 142) sekä Tukiainen (2000, 142) selventävät, että myönteisesti koettu viestintä ja viestintäilmasto lisäävät työntekijöissä tyytyväisyyttä ja tehostavat yhteisön toimintaa.

Hyvä esimies hallitsee viestinnän ja vuorovaikutuksen ja panostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Lisäksi esimies tunnistaa kuhunkin tilanteeseen sisältyvät viestinnälliset haasteet ja kykenee tekemään valintoja sen suhteen mitä sanoo ja mitä jättää sanomatta. Voidaan todeta karkeasti, että johtaminen on viestintäammatti. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on merkityksen luominen alaisen työlle, ja sen toteuttaminen ei onnistu ilman viestintää ja vuorovaikutusta. (Aarnikoivu 2010, 72 - 73; Sistonen 2008, 41.)

Vuorovaikutus kuuluu olennaisesti esimiestyöhön monin tavoin. Esimiehen tehtävä on vaikuttaa vuorovaikutuksella ryhmänsä jäsenten ajatuksiin ja sitä kautta heidän toimintaansa. Liike-

toiminta vaatii sujuvaa tiedon kulkua, saumatonta yhteistoimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Avoin vuorovaikutus ja luottamus ovat toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perusta. Opimista ja kehittymistä henkilöstössä ei voi tapahtua ilman toimivaa vuorovaikutusta. Esimiestyössä onnistuminen edellyttää erinomaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, koska työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan viestinnän avulla. (Hyppönen 2007, 25; Aarnikoivu 2010, 139.)

Työyhteisön ristiriidat ja henkilöstön motivaatio-ongelmat johtuvat usein puutteellisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta tai sen puuttumisesta kokonaan. Syynä ristiriitoihin ja motivaatio-ongelmiin saattaa olla henkilöiden välinen väärinymmärrys. Vuorovaikutukseen sitoutunut ja merkityksiä luova esimies tiedostaa nämä ongelmat työyhteisössä. Esimiehen tiivis vuoropuhelu ja vuorovaikutus synnyttävät yhteisen ymmärryksen esimiehen ja alaisen välillä. (Aarnikoivu 2010, 32.)

Esimiestyössä avoin vuorovaikutustilanne auttaa henkilöstön johtamisessa. Järvisen (2005, 124 - 132) mukaan avointa vuorovaikutusta voidaan rakentaa työyhteisössä seuraavasti:

- korostamalla perustehtävää
- käyttämällä monipuolisesti erilaisia informaatiokanavia ja keskustelufoorumeita
- kyselemällä ja tutkimalla
- sopimalla vuorovaikutuksen pelisäännöistä
- arvioimalla vuorovaikutuksen toimivuutta.

Aarnikoivu (2010, 141) sekä Salminen (2006, 81) toteavat, että tutkimusten mukaan palautteen puuttuminen on suomalaisen työyhteisön heikkous ja esimiesten suurimmaksi kehityskohteeksi esitetään palautteen antaminen. Esimiehen antama palaute kehittää ja ohjaa alaisia toivottuun suuntaan. Alaiset pystyvät panostamaan oikeisiin asioihin, kun he tietävät, mitä heiltä odotetaan. Palautetta voidaan antaa ryhmille tai yksittäiselle henkilölle.

Tulosten julkaisuajankohdat sekä merkittävien tavoitteiden saavuttamiset ovat hetkiä ryhmäpalautteen antamiselle. Kehityskeskustelut ovat puolestaan luonnollinen hetki antaa henkilökohtaista palautetta. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus ottaa puolin toisin esille asioita, jotka vaivaavat yhteistyötä tai ovat kehityksen tiellä. Asetettujen tavoitteiden läpikäynti ja syiden analysointi parantavat esimiehen ja alaisen valmiuksia hoitaa asiat hyvin jatkossa. Palautetta ei pidä rajoittaa pelkästään kehityskeskusteluihin, vaan kehuja ja rakentavaa palautetta pitää antaa silloin, kun siihen aiheutta. (Aarnikoivu 2010, 142 - 144.)

Salmisen (2006, 83) mukaan esimies voi antaa rakentavaa palautetta seuraavasti:

- antamalla palautetta toiminnasta
- kuuntelemalla alaisen näkökulma
- arvostelemalla myös alaisen hyvät puolet mukaan lukien
- reagoimalla ja antamalla palautetta heti
- antamalla henkilökohtaista palautetta.

Palautteen avulla alainen pystyy löytämään omat kehittämisalueensa, ja oikein annettuna se toimii aloitteena oman toiminnan kehittämiseen (Salminen 2006, 83).

4.2.4 Motivointi ja sitouttaminen esimiestyössä

Ihminen tuntee motivaation sisäisenä tunnetilana, joka ohjaa käyttäytymistä. Esimies ei voi synnyttää alaisessa motivaatiotilaa, koska se tapahtuu jokaisen omassa mielessä. Motivaatio saa ihmisen sitoutumaan ja olemaan aktiivinen ja oma-aloitteinen, jolloin syntyy aikaansaamista. Esimies voi omalla toiminnallaan auttaa alaisia rakentamaan itselleen loistavan motivaation. Olennaista on esimiehen ymmärtää, että ihmisiä pistävät liikkeelle erilaiset asiat. (Konttinen & Skyttä 2010, 39; Isoaho 2007, 142 - 145.)

Konttisen ja Skyttän (2010, 41) mukaan motivaatiota kehittäessä on syytä erottaa kaksi eri asiaa; perustekijät ja motivaatiotekijät. Perustekijät ovat kokemuksia kohtelusta sekä henkilökohtaisia asioita, jotka kuntoon panemalla eivät häiritse työstä innostumista. Motivaatiotekijät liittyvät puolestaan itse työhön ja onnistumisen tuloksena syntyviin tunteisiin. Motivaatiotekijöitä ovat myös työn vastuullisuus, haasteellisuus, mielekkyys, tärkeys ja itsenäisyys.

Kun innostus työssä lamaantuu eikä motivaatiota löydy työn tekemiseen, voi esimies ylläpitää innostusta toimimalla alaiselle keskustelukumppanina, järjestämällä innostavia olosuhteita ja tehtäviä sekä toteuttamalla tärkeitä muutoksia. Esimieheltä kohden kesken saatu positiivinen palaute on tehokas motivoija. (Konttinen & Skyttä 2010, 43 - 44; Aarnikoivu 2010, 143.)

Kolari (2010, 174) mukaan johtaminen on yhteydessä henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittämiseen monella eri tavalla. Johtamisen tulisi tuottaa mahdollisuuksia, jossa työntekijä voi toteuttaa itseensä ja tarpeitaan. Erityisen tärkeitä tarpeita ovat persoonalliset ja emotionaaliset tarpeet. Johtaminen kehittyy johtamiseksi vasta, kun johtaja auttaa työntekijöitä siirtymään perustarpeiden tyydyttämisestä persoonallisten tarpeiden tyydyttämiseen.

Sitouttaminen työhön

Isoahon (2007, 138) mukaan sitoutumisen aste määritellään yleensä sen mukaan, kuinka pitkä työsuhde työntekijällä on ollut organisaatioon ja johtajien tavoitteeksi määritellään usein työntekijöiden vähäinen vaihtuvuus, jotta organisaatio ei menetettäisi elintärkeää kilpailukykyä. Isoaho (2007,138) kuitenkin täsmentää, ettei kilpailukyvyn ja menestyksen kannalta työsuhteen kestolla ole välitöntä arvoa. Vaikka organisaatiossa olisi korkea sitoutumisaste, mutta ongelmia työviihtyvyydessä, on työpaikalle tuleminen tällöin kiinni enemmän roikkumisesta kun sitoutumisesta.

Esimiehen rooli on tässä kohtaa tärkeä. Esimiehen on pyrittävä tarjoamaan työntekijälle uusia työtehtäviä, jos työntekijän innostus omaan työtehtävään on pysyvästi laantunut. Tämä tehtävissä roikkuminen tai negatiivinen sitouttaminen on haitallista työyhteisölle, joka on haitaksi yrityksen tulokselle. (Isoaho 2007, 138 - 139.)

Hyvä esimies myös selvittää työntekijöidensä sitoutumisasteen ja pitää huolta, että jokaisessa tehtävässä on siihen parhaiden sopivin henkilö. Sitoutumisen puuttuminen ja työsuhteessa väkisin pysyminen synnyttävät työyhteisöön epävarmuutta työkavereiden välisiin suhteisiin. Osa työkavereista ei ole innostunut työtehtävistään ja näin ollen tuki työkavereille on alimitoitettua. Sitoutumisessa on kokonaisvaltaisesti kysymys siitä, että esimies ja työntekijä edistävät molemmat työhyvinvointia ja kilpailukykyä työpaikalla. (Isoaho 2007, 139 - 140.)

Isoahon (2007, 146) mukaan hyvä esimies toimii aktiivisesti ja pyrkii varmistamaan, että työtehtävä sopii henkilöiden kiinnostusentasaan sekä heidän elämäntilanteeseen. Isoaho (2007, 146) täsmentää, että tämä on motivointikeino, joka toimii.

Palkalla ei voida motivoida työntekijää, mutta sillä voidaan osoittaa arvostusta. Palkka antaa viitteitä siitä, miten tehtävää arvostetaan yleisesti eri toimialoilla. Hyvällä palkalla voidaan saavuttaa henkistä hyvinvointia ja taloudellista etua, jolloin sillä on merkittävä vaikutus työn tekemisen lopputulokseen. Palkka ei kuitenkaan ole primaari motivaation lähde. (Isoaho 2007,146; Aarnikoivu 2010, 121 - 123.)

4.3 Osaamisen kehittäminen ja suoritusten tukeminen palkkioilla

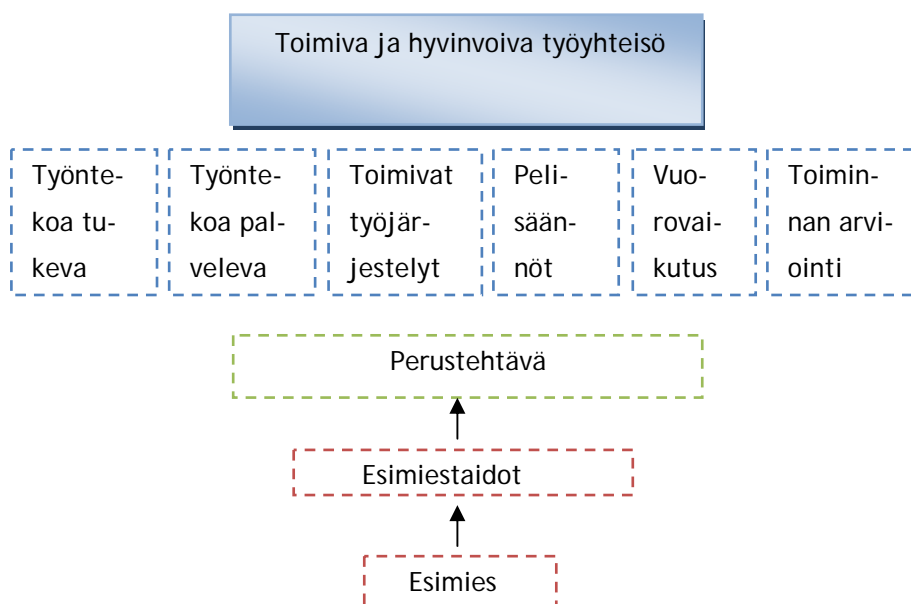
Tavoitetekijöistä puhuminen kehittää helpommin uusia ideoita, toteaa Aarnikoivu (2010, 117). Palkkiotekijät pidetään elävinä uudistamalla niitä tarpeeksi usein sekä säätämällä niiden painoarvoja yksikön tilannetta ja kehitystavoitteita vastaaviksi. Uudistunut palkkiorakenne kiinnostaa henkilökuntaa ja kohdentaa keskustelut ajankohtaisiin asioihin. Sistosen (2008, 190) mukaan esimiesten on tunnettava alaistensa osaamisen ja suoritustentaso sekä tehtävän

vaativuudentaso, jotta palkitseminen kohdistuisi oikealla tavalla oikeille ihmisille. Palkitseminen perustuisi näin ollen henkilösidonnaisiin osaamisiin, osaamisen kehittämiseen ja suoriutuksiin.

Työntekijän on myös tunnettava, että voi vaikuttaa oman palkkionsa määrään. Oman työn panostus täytyy näkyä tilinauhassa kohtuullisen lyhyen ajan kuluessa, koska harva työntekijä pystyy motivoitumaan palkkiosta, jonka voi saada vasta vuoden tai kahden kuluttua. Tavoitteisiin pääseminen, joka näkyy myös työntekijöiden lompakossa, vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen. Raha ei kasvata yksin tyytyväisyyttä, mutta vahvistaa tuntuvasti muiden tyytyväisyyteen liittyvien tekijöiden tehoa. Tärkeisiin tavoitetekijöihin reagoivat ja kytkeytyvät palkkiot lisäävät työntekijöiden halua päästä uusiin tavoitteisiin. (Aarnikoivu 2010, 117 - 119.)

4.4 Toimiva työyhteisö

Pekka Järvisen (2004, 46) mukaan toimivan työyhteisön tukipilareiden täytyy olla kunnossa, jotta työyhteisö on toimiva ja hyvinvoiva (Kuva 5). Jos yksikin tukipilareista puuttuu tai on epäkunnossa, seurauksena on ongelmia sekä työn tekemisessä että työpaikan ilmapiirissä. Tukipilarit ovat niitä peruspilareita, joiden varassa ovat työyhteisön toimivuus ja henkinen hyvinvointi. Työssään esimiehen täytyy huolehtia näistä peruspilareista, jotta työyhteisö menestyy sekä taloudellisesti että henkisesti. (Järvinen 2004, 26.)



Kuvio 6: Toimivan työyhteisön peruspilarit
(mukaillen Järvinen 2004, 46)

Perustehtävä

Jokaisella organisaatiolla on perustehtävä, jonka takia organisaatio on olemassa. Työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä, joka vastaa siihen, miksi ja mitä varten yritys on olemassa. Yrityksen olemassa olo ja menestys riippuvat pitkälti siitä, miten se hoitaa perustehtävänsä. Perustehtävä myös yhdistää työpaikan ihmisiä toisiinsa. (Järvinen 2004, 47; Kaski & Kiander 2005, 11.)

Myös Jalavan ja Uhinkin (2007, 95) mukaan esimiehen velvollisuuteen kuuluu huolehtia siitä, että alaiset ymmärtävät ja tiedostavat perustehtävänsä ja niitä koskevat tavoitteet. Aarnikoivun (2010, 33) ja Haapalaisen (2007, 43) mukaan työntekijän on oivallettava esimiehen vuoropuhelun kautta organisaation perustehtävä ja tavoitteet sekä oman työn merkityksensä. Alaisen oivallettuaan sen, miksi organisaatio on olemassa ja mikä on hänen paikkansa kokonaisuudessa, kykenee alainen sitoutumaan ja antamaan työpanoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pekka Järvisen (2004, 47) mukaan toimivan työyhteisön tunnusmerkki on, että työpaikalla keskustellaan työstä jatkuvasti sekä organisaatio järjestää erilaisia tilaisuuksia, jossa arvioidaan ja annetaan palautetta töiden sujuvuudesta, työn tuloksellisuudesta, asiakkaiden tyytyväisyydestä tai yrityksen tunnusluvuista, suunnitelmista ja muutoksista. Erilaisia tilaisuuksia, joissa puhtaan töistä ovat mm. kehityskeskustelut, tiimipalaverit, projektien arviointipalaverit ja osastokokoukset. (Järvinen 2004, 47.) Jalavan ja Uhinkin (2007, 147) mukaan esimiehen tehtävä on käynnistää ja toteuttaa työyhteisöpalaverit ja säännöllisesti toteutettuna se parantaa työyhteisön viestintää.

Organisaatiossa pitää jatkuvasti tutkia ja tarkentaa perustehtävää, koska toimintaympäristössä tapahtuu kokoajan muutoksia. Organisaation täytyy vähän välein palata takaisin tarkastelemaan, mikä on työpaikan tehtävä, kun tilanne on muuttunut. Esimerkiksi, jos työpaikalla vaivaa toisten työntekijöiden arvostuksen puute, korjaantuu tilanne vain näkemällä yrityksen yhteinen perustehtävä. (Järvinen 2004, 48.)

Tukea antava ja oppiva organisaatio

Nykyään raskaan pyramidiorganisaation tilalle on tullut Järvisen (2004, 49) mukaan oppiva organisaatio, jossa organisaatiota tarkastellaan ihmisten ja tekniikan muodostamana kokonaisuutena. Jos aikaisemmin organisaatiossa arvostettiin ja ylläpidettiin kerran hyväksi koettuja tapoja, nykyään organisaatiossa pitäisi kopioida sijaan innovoida ja kyseenalaistaa vanhoja tapoja. Järvinen (2004, 51) korostaa, että innovointi edellyttää organisaatiossa aktiivista keskustelukulttuurin luomista. Oppivassa organisaatiossa keskeinen tehtävä on tukea työntekijöitä, jotta ammattitaito ja luovuus kehittyvät organisaatiossa (Järvinen 2004, 50 - 52).

Jalava ja Matilainen (2010, 74) ovat todenneet, että työyhteisön jäsenten erilaisten näkemysten ja ideoiden käyttöönotolla on rikastuttava vaikutus, joka tuottaa työyhteisöön innovaatiota, aloitteellisuutta, kekseliäisyyttä ja tuottavuutta. Myös Pentikäinen (2009, 43) toteaa, että ihmisten erilaisuus on rikkaus organisaatiolle, ja erilaisten ajatusten kirjoista syntyy uusia ideoita. Pentikäisen (2007, 43) mukaan esimiehen tärkein tehtävä on saada alaisistaan esille heidän yksilölliset vahvuutensa ja sovittaa ne yhteen muiden ryhmän jäsenten vahvuuksien kanssa.

Työntekoa palveleva esimies

Muuttuvassa organisaatiossa nähdään johtaminen vaativana tehtävänä, jossa johtajan tulee olla lähellä, mutta tarpeeksi kaukana nähdäkseen johtamansa kokonaisuuden. Esimies huolehtii ryhmänsä toiminnan edellytyksistä, asettaa ja sopii työntekijöiden kanssa tavoitteet ja huolehtii kokonaisuuden toiminnasta. Esimiehen tärkein tehtävä on tässä yhteydessä motivoida ja kannustaa alaisiaan, jotta yhteisiin tavoitteisiin päästäisiin. Tässä suhteessa esimies toimii kuten valmentaja; ohjaa, opastaa ja kannustaa. (Järvinen 2004, 54.)

Toimivat työjärjestelyt

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia töiden järjestelystä ja tavoitteista, jotta työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä pitäisi saada aikaan. Järvisen (2004, 55) mukaan toimivassa työyhteisössä tarkistetaan aika ajoin, että töiden organisointi ja tehtävien jako tyydyttää kaikkia työntekijöitä. Monesti ongelmatilanteet johtuvat hämärtyneestä työnjaosta ja epäselvistä tavoitteista.

Kaikille sopivat pelisäännöt

Pelisäännöt kertovat, mitkä ovat yleiset käyttäytymissäännöt. Työryhmien ja tiimien pitäisi itse laatia omat norminsa ja arvonsa, joiden mukaan toimitaan. Yhteisiä sääntöjä pitää arvioida riittävän usein ja tarpeen mukaan niitä muutetaan työyhteisölle sopivimmaksi. (Järvinen 2004, 56.)

Helppoa vuorovaikutusta

Työpaikalla vuorovaikutuksen pitäisi olla avointa, esteetöntä, suoraa ja rehellistä. Jalavan ja Matilaisen (2010, 67) mukaan kasvokkainkontakti on erinomainen vuorovaikutus väline, jolla voidaan luoda työyhteisön sosiaalinen yhteisöllisyyden tunne. Toimiva vuorovaikutus työyhteisössä voidaan saada keventämällä organisaatiota ja parantamalla sisäistä viestintää. Esimiehen ja alaisten välillä toimiva hyvä vuorovaikutus ja kiinnostus toistensa työtä kohtaan, mahdollistavat motivoitumisen, luottamuksen ja sitouttamisen työhön ja tuloksiin (Hyvä Työympäristö 2009, 26).

Esimiestyössä pitäisi huomioida avoin vuorovaikutus, jolla tarkoitetaan asioiden kertominen niille, joita asia koskee. Ihmiset saavat palautteen avulla tietoa omasta toiminnasta ja tämän avulla voidaan muuttaa käyttäytymistä. Työpaikalla pitäisi kertoa avoimesti, jos ollaan tyytyväisiä tai tyytymättömiä jonkin asian suhteen. (Järvinen 2004, 56 - 57.)

Säännöllinen toiminnan arviointi

Toimivassa työyhteisössä kuuluu olennaisesti toiminnan arviointi, ja tätä varten organisaatiolla on seuranta- ja palautejärjestelmät. Näitä toiminnan arvioinnin mittareita ovat kovat mittarit, joilla mitataan mm. tuottoja ja kustannuksia sekä pehmeät mittarit, joilla seurataan työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia. Järvisen (2004, 57) mukaan henkilöstö on yleensä erittäin kiinnostunut yrityksensä taloudellisesta tilasta, mutta hyvin usein johto ja esimiehet kuvittelevat ettei henkilöstöä kiinnosta tietää yrityksen tunnuslukuja.

Toiminnan arvioinnin mittareiden lisäksi arviointia varten työpaikalla kuuluisi olla erilaisia keskustelutilaisuuksia. Näissä tilaisuuksissa voidaan avoimesti keskustella kovista tunnusluvuista ja siitä, mitä ne tarkoittavat työssä. Tällaisissa tilaisuuksissa henkilöstö pääsee hetkeksi miettimään, miten työt sujuvat ja miten töitä voisi jatkossa kehittää. Avoimessa keskustelussa ja arvioinneissa johdon ja esimiesten esimerkki ja aloitteellisuus on erittäin keskeistä. Esimiehen täytyy myös tiedostaa, että osastokokouksissa, tiimipalavereissa ja esimiesalaiskeskusteluissa tulee esimiehen myös arvioida palautteen myötä omaa toimintaansa. (Järvinen 2004, 57 - 58.)

5 Tutkimuksen kuvaus

Tässä pääluvussa kuvaillaan tämän opinnäytetyön toiminnallista osaa. Tässä osassa esitellään tutkimuksen suunnittelua, tutkimusmenetelmän valintaa, tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia ja tutkimuksen toteutusta.

5.1 Tutkimuksen toteutusympäristö

Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta on vastuussa opinnäytetyöntekijä. Tutkimuksen alussa Kohdepankin yhteyshenkilö on toiminut yrityksen puolesta työnohjaajana sekä Laurea-ammattikorkeakoulun puolesta ohjaajana on toiminut lehtori Mika Kortelainen.

5.2 Tutkimuksen käynnistäminen

Tutkimuksen ideointi käynnistettiin keväällä 2010 opinnäytetyöntekijän, Kohdepankin yhteyshenkilön sekä opinnäytetyönohjaajan kanssa. Osapuolet täsmensivät, miten aihe rajataan, jotta se olisi mahdollisimman tarpeellista Kohdepankin kannalta. Lopulta päädyttiin sekä

opinnäytetyön aiheeseen että rajaukseen. Tavoitteeksi asetettiin suunnitelmaseminaariin osallistuminen syksyllä 2010 ja julkaisuseminaariin keväällä 2011. Opinnäytetyöntekijän valmistuminen olisi mahdollista kesällä 2011.

Syvällisempi tutustuminen kirjallisuuteen alkoi keväällä 2010. Opinnäytetyön teoreettista viitekehystä ryhdyttiin rakentamaan syyslukukaudella 2010 ja lähdeteoksia löytyi laajasti. Lisäksi työtä varten suoritettiin täsmäntävä tarkastelu Kohdepankin henkilöstötutkimuksesta eli esitutkimuksesta.

5.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja empiirisien aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Pääperustelu kvalitatiivisen tutkimuksen valinnaksi oli, että esitutkimuksena toimi kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus toi mahdolliseksi haastateltavien omat kuvaukset työyhteisön todellisuudesta. Nämä haastateltavien omat kuvaukset todellisuudesta sisälsivät asioita, joita haastateltavat pitävät todennäköisesti tärkeinä ja merkityksellisinä.

Lisäperusteluna kvalitatiivisen tutkimuksen valinnaksi oli tavoite saada tutkimuksen aikana johtolankoja, joiden avulla voitaisiin tehdä tulkintoja. Vilkan ja Airaksisen (2003, 98) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada selville asioita, jotka ovat välittömän havainnon tavoittamattomissa. Tutkimuksen taustalla on toiminut myös esitutkimus, mikä oli toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena. Kanasen (2008, 24) mukaan laadullista tutkimusta voidaan käyttää määrällisen tutkimuksen tutkimustulosten syventämiseen ja ymmärtämiseen (Ks. myös Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 24.)

Perusteluna teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun valinnalle oli, että se on liiketaloustieteissä käytetyin kvalitatiivinen aineistonkeruumenetelmä ja hyvin käytettynä se on tehokas tutkimusmenetelmä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105). Tässä työssä olennaista oli poimia esitutkimuksesta keskeisimmät aiheet, joita haastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä. Vilkan ja Airaksisen (2003, 100) mukaan teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä tutkimushaastattelun aikana, joten teemojen esitysjärjestykseen ei ole kiinnitetty suurta huomiota.

Lisäperusteluna teemahaastattelun valintaan oli, että se on suhteellisen varma keino kerätä Kohdepankin työntekijöiden asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja. Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksena olisi todennäköisesti ollut liian aikaa vievää, ja silti havainnoinnista tehtyjä tulkintoja olisi pitänyt varmistaa haastattelemalla. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104 - 108.) Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun ohjaamisen ilman

liiallista kontrollointia ja sen olennainen piirre on, että se etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48). Seuraavassa kuvataan laadullista tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua sekä ryhmähaastattelua tarkemmin.

Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus on luonteeltaan tutkivaa ja kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja se perustuu pitkälti todellisissa tilanteissa otettaviin pieniin otoksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 155). Laadullinen tutkimus on strukturoimaton ja hyödyntää laadullisia tekniikoita, kuten ryhmähaastattelua (Malhotra 2004, 39). Laadullista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kun halutaan selvittää ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Lähtökohtana voidaan pitää halua ymmärtää uskomuksia, haluja, ihanteita ja käsityksiä, mitkä vaikuttavat ihmisten toiminnan taustalla. Tutkimuksen kysymykset muotoillaan alkaviksi sanoilla mitä, miten, miksi, jotta osallistujan on helpompi kertoa, kuvailla ja selittää ajatuksiaan ja näkemyksiään. Aineisto kerätään laadullisessa tutkimuksessa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina, valiten sen, millaista tietoa halutaan saada oman idean tueksi tai sisällöksi. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiöitä sekä ymmärtämään niitä että antamalla niille mielekkään tulkinnan. (Vilkka & Airaksinen 2003, 63.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoitu haastattelu on avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa on lomake- ja avoimen haastattelun piirteitä ja tyypillistä on, että teemat, eli aihepiirit ovat ennakoon määriteltäviä. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, niille antamia merkityksiä sekä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.)

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelussa tavanomaista on, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelun aineistosta voidaan laskea frekvenssejä ja sitä voidaan laittaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon ja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin eri tavoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Teemahaastattelu antaa tutkijalle riittävän väljyyden, mutta antavat mahdollisuuden käyttää rajaamismahdollisuuksia teemoittelulla (Kananen 2008, 74).

Teemahaastattelua ohjaava keskeinen instrumentti on haastattelurunko, jossa on kaksi keskeistä funktiota; se antaa haastattelulle hahmon ja hahmottaa oikeanlaiset kysymykset sekä varmistaa, että haastattelu sujuu jouhevasti. Hyvin suunniteltu haastattelurunko auttaa organisoimaan, mitkä asiat ovat jo käsitelty, mitä pitää seuraavaksi muistaa kysyä ja mitä asiaa pitää vielä syventää. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108 - 109). Tutkimuksessa teemahaastattelun kysymykset on laadittu avoimiksi, jotta haastateltavat saivat vastata niihin omin sanoin.

Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu säästää aikaa ja vaivaa, sillä haastattelut saadaan yhdellä kertaa. Ryhmähaastattelua ei voida pitää usean, erillisen yksilöhaastattelun suorana vaihtoehtona, koska ryhmähaastattelu tuottaa yksilöhaastatteluihin verrattuna erilaista tietoa. (Kananen, 2008, 75.) Ryhmähaastattelu poikkeaa yksilöhaastattelusta aineistona siinä määrin, ettei sen analyysejä voida perustaa kokonaan samanlaisille oletuksille kuin yksilöhaastattelun tutkimusta (Pietilä 2010, 212; Barbour 2007; Bloor ym. 2001). Ryhmähaastattelussa painotetaan enemmän ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, dynamiikkaa ja prosesseja, joiden kautta haastateltavat muodostavat ryhmänä käsityksiä keskustelun aiheista. Ryhmähaastattelussa haastattelija toimii keskustelun rakentajana, ohjailijana ja rohkaisijana. (Pietilä 2010, 213.)

Tavanomaista on, että ryhmähaastattelu tuo mukanaan ryhmätilanteen vaikutukset, koska ryhmät ovat erilaisia. Ryhmien koostumuserot, ryhmädynamiikka, ryhmänjäsenten persoonallisuuden piirteet vaikuttavat tuloksiin. Ryhmien jäsenten vaikutus voi olla tietoa lisäävä tai tietoa vähentävä, mutta ratkaisevinta on ryhmän jäsenten persoonallisuuden piirteet. (Kananen 2008, 75.)

Ryhmähaastattelussa haastateltavat joutuvat muodostamaan jaettua ymmärrystä yksilöllisistä kokemuksista, käsityksistä ja uskomuksista, jolloin yksittäisen puhujan täytyy huomioida toisten osallistujien esittämät mielipiteet. Usein ryhmän vuorovaikutuksessa keskustelu kohdentuu käsittelemään sitä, mikä on yksilöille yhteistä ryhmän jäsenenä. (Pietilä 2010, 215; Alasuutari 1999, 152.)

Ryhmähaastattelu antaa tietoa ilmiöstä, mutta tietoon sekoittuu myös ryhmän vaikutus. Ryhmähaastattelussa voidaan saada paremmin tietoa, miten ilmiötä käsitellään ryhmässä, kuin mikä on ilmiön oikea totuus aidossa tilanteessa. (Kananen 2008, 75.) Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on vapaamuotoinen. Haastateltavat kommentoivat asioita spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu useille samanaikaisesti sekä suuntaa väliin kysymyksiä yksittäisille jäsenille. Haastattelijan olennainen asia on pitää huolta siitä, että keskustelu pysyy vali-

tuissa teemoissa sekä kaikilla on mahdollisuus osallistua keskustelun kulkuun. Ryhmähaastattelulla on tärkeä merkitys silloin, kuin halutaan selvittää, miten haastateltavat muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen aiheeseen. (Hirjärvi & Hurme 2009, 61.)

Sopivaksi tiedonkeruumenetelmäksi sovittiin Kohdepankin yhteyshenkilön ja opinnäytetyönohjaajan kanssa toteuttaa tutkimus teema- ja ryhmähaastatteluna, koska tutkimuksessa tarkastellaan alaisten mielipiteitä ja pohdintoja ennalta sovituista kahdeksasta teemasta. Ryhmähaastatteluun päädyttiin, koska sillä saatiin haastatteluun osallistujia enemmän sekä tutkimuksen taustalla on esitutkimus, mikä oli toteutettu sähköisellä kyselylomakkeella.

5.4 Tutkimuksen toteutuksen kuvaus

Haastatteluja varten tarkasteltiin esitutkimusta sekä valittua teoriaa, joiden pohjalta teema- haastatteluiden teemat johdatettiin. Seuraavassa taulukossa esitellään teemahaastattelun teemat.

Yleistä	Organisaation perustehtävä	Viestintä
Työtehtävien arviointi	Esimiestyön kehittämiskohteet	Vuorovaikutus
Ristiriitojen käsittely	Työtehtävien järjestely ja tukeminen	Motivointi

Taulukko 3: Haastattelun teemat 3 x 3 taulukko

(Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 148)

Teemoista yritettiin saada sellaisia, että ne vastaisivat mahdollisimman tarkasti tutkimusaihetta, tukisivat esitutkimusta ja antaisivat tietoa esimiestyön kehittämiskohteiden laatimiseen. Tämän lisäksi teemoista pyrittiin rakentamaan sellaisia, että ne syventäisivät esitutkimuksen tuloksia, jotta Kohdepankki saisi itselleen yksityiskohtaisempaa tietoa työntekijöiden käsityksiä esimiestyöskentelystä. Teemoihin vaikutti esitutkimuksen lisäksi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

5.4.1 Haastateltavien valinta

Teemahaastatteluun osallistui seitsemäntoista Kohdepankin työskentelevää työntekijää. Kohdejoukko valikoitui esitutkimuksesta. Haastateltavat olivat iältään 25 - 60 - vuotiaita, jolloin ikäjakauma on varsin kattava. Haastateltavista jokainen suostui omasta tahdostaan ryhmähaastatteluun. Haastateltavat valittiin niin, että saataisiin kartoitettua sekä hyviä että kehitettäviä esimiestyön piirteitä alaisten näkökulmasta. Haastattelemalla erilaisia ryhmiä haluttiin saada luotua yhtenäinen käsitys esimiestyöstä ja löytää sellaiset kehitysehdotukset, jotka kaikki asianomaiset voisivat kokea tärkeäksi.

Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa sovittiin yhdessä etukäteen kohdejoukko, joita tulisi haastattelemaan tutkimukseen. Yhteyshenkilön kanssa sovittiin myös alustava ajankohta, jolloin haastattelut toteutettaisiin. Lähempänä haastattelu ajankohtaan sovimme myös kohdejoukon esimiehien kanssa tarkemmat haastatteluajankohdat. Haastattelut toteutettiin Kohdepankin tiloissa joulukuussa 2010.

1. Ryhmä	2. Ryhmä	3. Ryhmä
H1	H6	H12
H2	H7	H13
H3	H8	H14
H4	H9	H15
H5	H10	H16
	H11	H17

Taulukko 4: Haastateltavat

Viikkoa ennen haastattelua lähetettiin kohdejoukolle sähköpostia, joissa kerrottiin yleisesti tutkimusaiheesta, haastattelun tarkka ajankohta, kellonaika ja paikka sekä teemat luettavaksi etukäteen.

5.4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2010 Kohdepankin tiloissa. Haastatteluihin osallistui kolme erilaista ryhmää. Kaikista kolmesta haastattelusta saatiin kattava määrä vastauksia. Jokaisen ryhmän haastattelut kestivät noin tunnin verran. Haastattelut nauhoitettiin osallistujien suostumuksella ja myöhemmin nauhoitukset litteroitiin kirjalliseen muotoon. Haastattelussa keskusteltiin kahdeksan valitun teeman mukaisesti (Liite 1) sekä kysymyksiä esitettiin

tukipaperin sisällä olevista alakysymyksistä (Liite 2). Haastattelun aikana tukipaperi ei näkynyt osallistujille, vaan ohjasi tarvittaessa haastattelijaa pysymään oikeissa teemoissa.

Haastattelutilanteessa esillä oli paperia ja kyniä, jotta osallistujat olisivat voineet halutesaan havainnollistaa piirtämällä jonkin asian. Haastattelut toteutettiin aamulla Kohdepankin tiloissa rauhallisessa ja hiljaisessa paikassa, jossa ei ollut lähettyvillä osallistujien esimiehiä. Haastatteluista saatiin esille hyvin yksimielisiä mielipiteitä, ajatuksia ja pohdintoja kahdeksaan eri teemaan.

5.5 Haastatteluaineiston analyysi ja tarkastelu

Aineiston ensimmäinen käsittelyvaihe on aineiston litterointi eli muuntaminen puheesta tekstiksi. Litterointiin liittyvät tutkimuksellisia ja käytännöllisiä kysymyksiä, jotka on otettava huomioon analyysiprosessin kuluessa. Tutkimusaineiston muuntaminen puheesta tekstiksi vaatii tutkijalta ensin litteroinnin tarkkuustason määrittelemistä. Litteroinnin sopiva tarkkuus määritellään tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. (Ruusuvuori 2010, 424.)

Tämän tutkimuksen ongelmana on selvittää, millaisena alaiset kokevat esimiestyön tason ja toimivuuden Kohdepankissa. Tässä tutkimuksessa ei ole olennaista tutkia haastattelunvuorovaikutusta, haastatteluun osallistujien välisiä suhteita tai keskinäistä asennoitumista, jolloin tutkimusaineisto olisi järkevää litteroida mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Ruusuvuori 2010, 424).

Tässä tutkimuksessa kiinnostus ei kohdistu tarkalleen siihen, miten jotakin sanotaan, milloin se sanotaan ja miten se on sanottu suhteessa edeltävään puheeseen. Ruusuvuoren (2010, 425) mukaan tällöin ei tarvita kovin yksityiskohtaista litterointia, jos kiinnostus kohdistuu haastattelussa esiin tuleviin asiasisältöihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada alaisten näkökulma eli asiasisältö esimiestyöskentelystä Kohdepankissa. Perusteluna litteroinnin tarkkuustason määrittelyyn on, ettei tässä tutkimuksessa ole olennaista litteroida puheenvuorojen välisten taukojen pituuksia, puhujien mahdollisia katkoksia tai kuvata puhumisen tapaa ja sävyä.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineistoa, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkoituksena on luoda selkeää ja mielekästä tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa kaikkein vaikeinta on aineiston analyysi. Haastavaksi sen tekee aineiston runsaus, jonka takia kaikkea materiaalia ei tarvitse analysoida. Analyysivaihe koetaan usein myös aikaa vieväksi ja tuskalliseksi prosessiksi. Tärkeää olisi aineiston tiedon-

keruun jälkeen purkaa ja tarkastella tuloksia. Aineisto on tutkijalle vielä tuoreessa muistissa sekä saattaa inspiroida tutkijaa. Tietoja on myös helpompi täydentää ja selventää, jos tutkija huomaa tiedot puutteelliseksi haastatteluiden jälkeen. (Eskola & Suoranta 2005, 137; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 219; Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.)

Laadullisen aineiston analyysissä on monia erilaisia tapoja. Tutkimusaineiston analyysinä on tässä työssä käytetty sisällönanalyysi menetelmä. Tähän päädyttiin, koska sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällön analyysimenetelmällä yritetään saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tässä työssä on pyrkimys esittää aineiston tuloksia ja johtopäätöksiä. Sisällön analyysi nähdään tekstianalyysinä, kuten myös diskurssianalyysi. Nämä analyysitavat eroavat toisistaan siten, että sisällönanalyysissä etsitään tekstin merkityksiä, kun taas diskurssianalyysissä analysoidaan sitä, miten näitä merkityksiä tekstissä tuotetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103 - 104.)

Sisällönanalyysissä voidaan erottaa kaksi erilaista tapaa: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä yritetään kuvata aineistoa sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa, jolloin tavoitteena on tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus. Se edellyttää aineiston tiivistämistä ja uutta muotoa. Sisällönanalyysin vaiheisiin kuuluvat olennaisesti aineiston pelkistäminen eli redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Klusteroinnin tarkoituksena on käydä koodattu aineisto läpi ja etsiä siitä samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia. Abstrahointivaiheessa jaotellaan oleellinen tieto epäoleellisesta ja muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Sisällönanalyysi voidaan tehdä sekä aineisto- että teorialähtöisesti. (Kananen 2008, 94; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 - 98; Metsämuuronen 2006, 122.)

5.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat termejä, joita tarvitaan silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko tutkimuksen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. Tutkimuksessa reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liikaa painoa, koska ne johtavat helposti riskien välttämiseen. Tutkimuksen menetelmän valinta tulisi olla sellainen, ettei se ole virheiden ja vääristymien lähde. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253; Valt 2011.)

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan luotettavuutta, jota voidaan arvioida erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, joka tarkoittaa kykyä antaa ei- sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabelius voidaan selvittää monella tavalla; kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. Tutkimuksen toinen arviointiin liittyvä käsite on validius, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata valitsemaa kohdetta. Mittarit ja menetelmät eivät välttämättä vastaa todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa.

Vastaajat voivat ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne ajatellut. Validiutta voidaan arvioida erilaisista näkökulmista; ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavaliidiudesta sekä rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jotenkin arvioida. Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee kaikkia vaiheita. Luotettavuutta kohentaa, jos aineiston tuottamisen olosuhteet kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti. Olennaista on kertoa olosuhteista ja paikoista, jossa aineisto saatiin, kuten myös haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnot haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan vahvistaa suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 232 - 233.)

Tässä työssä luotettavuuteen ja pätevyyteen voi vaikuttaa se, ettei tutkimuksessa ole tutkittu esimiesten näkökulmaa tutkimusaiheeseen. Tutkimustulokset antavat tämän työn osalta vain Kohdepankin työntekijöiden käsityksiä esimiestyöskentelystä. Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa tässä työssä pyrkimys kertoa tarkasti tutkimuksen olosuhteista ja paikoista, joissa tutkimusaineisto kerättiin ja miten kauan aikaa kului yhdessä haastattelussa. Tässä tutkimuksessa tuloksia voidaan vahvistaa suorilla haastatteluluoteilla, joita on käytetty pääotsikon kuusi kohdassa.

Tässä työssä on ensin tarkasteltu määrällistä tutkimusta eli esitutkimusta sekä tämän jälkeen on tehty laadullinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa voidaan siis puhua aineistotriangulaatiosta. Tutkimuksien mukaan triangulaatio vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia sekä täydentää, syventää ja rikastaa tutkimusta. Aineistotriangulaatio hyödyntää useita erilaisia aineistoja, jotka voivat olla kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia. Niitä voivat olla erilaiset kyselyt, haastattelut tai tilastot. Niitä voi käyttää tutkimuksessa joko pääaineistona tai esitutkimusaineistona, niin kuin tässä työssä on käytetty esitutkimusta esitutkimusaineistona. (Viinamäki 2007, 181.)

6 Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi käydään läpi teemahaastattelusta saatuja tuloksia. Tutkimustulokset ovat esitetty teemahaastattelutaulukon (Liite 1) mukaisesti.

6.1 Teema 1: Yleistä

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli yleistä asiaa tutkimuksesta, työvuosista, työtehtävistä ja työympäristöstä. Teeman tarkoituksena oli ns. lämmitellä osallistujia keskusteluun.

Teeman alla oli tarkentavia alakysymyksiä, joita kysyttiin osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä.

- Milloin olet aloittanut työsi Pankissa?
- Millaiset ovat työtehtäväsi?
- Millainen on työympäristö?

Haastateltavista 65 prosenttia on työskennellyt Kohdepankissa yli kaksikymmentä vuotta ja 35 prosenttia on työskennellyt Kohdepankissa alle kymmenen vuotta. Haastateltavista 41 prosenttia on edennyt tai vaihtanut Kohdepankissa työtehtäviä työuran aikana, muut 59 prosenttia ovat pysyneet samoissa työtehtävissä työuran aikana.

Haastateltavista yli kaksikymmentä vuotta Kohdepankissa työskennelleet kuvailivat työtehtäviä laajasti ja monipuolisesti. Haastateltavat totesivat työtehtävien osittain muuttuneen tietokoneiden ja tietoliikenteen kehityksen myötä. Alle kymmenen vuotta Kohdepankissa työskennelleet kuvailivat työtehtäviään yleisesti toimenkuvalla.

6.2 Teema 2: Organisaation perustehtävä

Haastattelun toisena teemana oli organisaation perustehtävä. Teeman alla oli tarkentavia alakysymyksiä, joita kysyttiin osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä.

- Miten selkeä perustehtävä on?
- Mitä mieltä olette tämän hetkistä tuotteista ja asiakkaista?
- Missä ja milloin keskustellette töistä?
- Millainen on yksiköiden välinen yhteistyö?

Perustehtävä koettiin yleisesti ottaen epävarmalta. Osa kertoi perustehtävän tuntuvan tällä hetkellä hapuilevalta, vaikka toimenkuvat ovat kirjoitettu paperille. Osa osallistujista totesi myös, että toimenkuvia vaihdetaan vuosittain. Perustehtävä koettiin myös laajentuneen, mutta ei muuttuneen ajan myötä. Haastattelusta kävi myös ilmi, että sijaistukset ovat tällä hetkellä epäselvät. Tarpeelliseksi koettiin myös tarkka tieto siitä, kuka tekee mitä ja milloin. Haastattelussa nousi myös selvästi esille, että työtehtävien raameissa pysyminen ja aika tavoitteiden tekemiselle koettiin ongelmaksi.

Must ainakin tuntuu et mul pitäis olla tietyt tehtävät mut ne ei pysy niis raameissa. (H1)

Haastattelussa kävi myös ilmi, että osalle osallistujalle perustehtävä on selkeä. Osallistajat kuvailivat perustehtävän selkeyttä sillä, että kaikki tehtävät kuuluvat jokaiselle. Tähän kui-

tenkin osallistujat kertoivat, että on mahdotonta osata kaikkia tuotteita. Osallistujat ehdottivat haastattelussa, että tuotteet pitäisi jakaa asiantuntijan osaamistason mukaan.

Haastattelussa kävi ilmi, että tuotetuntemus tuotteista ei ole tällä hetkellä selkeä. Osallistujat kokivat kohtuuttomalta osata kaikkia tuotteita. Tuotteiden tuntemattomuuteen vaikutti selkeästi koulutuksen vähäinen saatavuus, ohjeistuksien suuri määrä sekä aika. Osallistujat kokivat, että muutoksista ohjeistaminen tapahtuu liian myöhään sekä henkilökohtainen ohjeistaminen oli liian vähäistä.

Hyvin usein näin, että ei oo oikein mahdollisuutta kysellä ja ei osaa kysyä kun ei tiedä vielä mitään eikä oo kokemuksia niin ei osaa niit kysymyksiäkään esittää. Usein mun mielestä on näin. Hirveellä kiireellä. (H10)

Tieto koettiin olevan hajallaan, johon alaiset toivovat muutosta. Muutoksien opettelu itsenäisesti lukemalla ei koeta toimivaksi tavaksi, koska tietoa muutoksista tulee koko ajan lisää. Tuotteiden opetteluun saatava aika koettiin liian vähäiseksi, jolloin epävarmuus tuotteesta tulee ilmi asiakaskohtaamisessa. Uuden tuotteen opiskelu tulisi pystyä järjestämään hyvissä ajoin.

...periaatteessa sen uuden tuotteen opiskelu pitäisi pystyä järjestämään ennen kun se tuote tulee. Ja me koetaan et me ollaan ammattilaisia siinä vaiheessa kun me aletaan sitä ensimmäisen kerran puhumaan asiakkaalle. Siit tulee se varmuus. (H2)

Haastattelussa kysyttiin myös osallistujilta, missä tilanteissa keskustellaan töistä ja missä voi käydä läpi työasioita. Vastaukset jakaantuivat selkeästi kahteen kategoriaan; ei keskustella töistä tai keskustellaan töistä. Osan mielestä työasioista keskustellaan vähän tai ei ollenkaan, ja palaverissa käydään pikaisesti läpi ajankohtaiset asiat. Toinen osa kuitenkin mainitsivat, että työasioista keskustellaan yhdessä työkaverin kanssa. Toimiva palaverikäytäntö muodostuu avoimesta ja kommunikativasta ilmapiiristä sekä kysymyksien ja mielipiteiden kertomisesta. Yhdellä ryhmällä oli tällä hetkellä toimiva palaverikäytäntö käytössä.

Haastattelussa kysyttiin myös osallistujilta yksiköiden välisestä yhteistyöstä. Asiantuntijoiden käyttöönottoaminen koettiin tarpeelliseksi. Ongelmaksi muodostui tiedonpuute asiantuntijoiden sijainnista ja kielteisen ilmapiirin kysyä apua eri yksiköiden välillä. Osallistujat mainitsivat tarpeelliseksi avoimen tiedonvaihdon eri yksiköiden välillä, jonka myötä voisi saada uusia ajatuksia työnteeseen.

6.3 Teema 3: Viestintä

Haastattelun kolmantena teema oli sisäinen viestintä. Teeman alla oli tarkentavia alakysymyksiä, joita kysyttiin osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä.

- Millaisia viestintäkanavia käytössä ja miten hyvin ne toimivat?
- Mitä mieltä olette tiedonkulusta?
- Mitä mieltä olette palaverikäytännöistä?
- Mitä mieltä olette omien ideoiden kertomisesta ja käyttöönotosta?

Haastattelussa kysyttiin, millaisia viestintäkanavia Kohdepankissa on käytössä. Viestintäkanavia olivat henkilöstötiedote, sähköposti, sähköinen kanava, puhelin, palaverit sekä kaksi kertaa vuodessa järjestettävä henkilöstöinfo. Suurin osa osallistujista mainitsi kuitenkin haastattelussa vain henkilöstötiedotteen, sähköpostin ja sähköisen kanavan. Henkilöstötiedote koostuu virallisesta ja epävirallisesta tiedosta, joka ilmestyy sähköiseen kanavaan kahden viikon välein. Sähköpostiin saapuvat kiireellisimmät asiat ja sähköiseen kanavaan tulevat Kohdepankin omat julkaisut sekä tiedotteet.

Ei kai se tarpeeksi riittävää oo et, jos ajattelee näitä henkilöstötyytyväisyys tuloksia kai siellä on joka yksikössä tulee esiin se, että viestintä ei ole riittävää eikä avointa. (H10)

Siin on vaan se ongelma et sulla pitää olla aina lukee se ajatuksella et, jos sä luet ne pääkohdat et mitähän tää suunnilleen tarkoittaa kiireessä nii ei se niinku. Monesti se asia, mikä tulee sähköpostilla niin sitä ei käsitellä muuten ollenkaa. (H13)

Sisäisen viestinnän koettiin olevan riittämättömän avointa, hidasta, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, vuorovaikutuksetonta, tieto koettiin olevan hajallaan sekä vaikeasti löydettävissä. Henkilöstötiedote koettiin ilmestyvän liian harvoin. Tiedonhaussa koettiin esiintyvän myös ongelmia. Tiedonhaku miellettiin vaikeaksi, koska tieto koettiin olevan hajallaan eri kanavissa. Osa osallistujista kuitenkin koki ylhäältä alaspäin suuntautuvassa tiedonkulussa parannusta. Kohdepankkeja yhdistäviä viestintäkanavia on kaksi kertaa vuodessa pidettävä henkilöstöinfo sekä henkilöstötiedote.

Jokaisessa yksikössä oli erilaiset palaverikäytännöt, jotka erosivat toisistaan. Palavereissa tulisi käydä tarkemmin läpi tuotteita ja muutoksia. Tuotteiden kertaaminen ja muutoksien läpikäyminen kokonaisuutena koettaisiin tarpeelliseksi. Ideoiden kertominen esimiehelle palavereissa koettiin helpoksi, mutta niiden käyttöönotto koettiin olemattomaksi. Siihen koettiin vaikuttavan huono alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä. Osallistujat mielsivät, etteivät ideat pääse eteenpäin.

Mä ainakin ite koen, että on helppo sanoa, mut se, että ei, ei sillä ole oikein mitään vaikutusta. (H13)

Ei meiltä kysytä et ei. Hyvinkin radikaali muutos voi olla sinäkin aamuna ja kuullaan kaikki ja suut lokahtaa auki et täh! Näin se oli sitten näin. (H6)

Vaikuttaminen suunnittelutyöhön sekä lopulliseen päätökseen koettiin huonoksi. Haastattelussa mainittiin Kohdepankilla olevan käytössään aloitelaatikko, jonka toiminnasta ei kerrottu lainkaan.

6.4 Teema 4: Vuorovaikutus

Haastattelun neljäntenä teemana oli vuorovaikutus. Teeman alla oli tarkentavia alakysymyksiä, joita kysyttiin osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä.

- Millaiset ovat hyvän esimiehen vuorovaikutustaidot?
- Millaiset ne ovat nykyisin?
- Millainen on palautteen antaminen ja saaminen?

Haastattelussa kysyttiin osallistujilta, millaiset ovat hyvän esimiehen vuorovaikutustaidot. Osallistujat vastasivat osittain samanlaisia vastauksia. Hyvän esimiehen vuorovaikutustaitoihin kuuluvat rakentava ja asiallinen vuoropuhelu sekä esimies omaa erinomaisen kuuntelutaidon. Esimiestä on helppo lähestyä asiassa kuin asiassa, sekä esimies ottaa asiakseen pyydettyä homman. Esimies on myös avoin, ihmisläheinen ja ulospäin suuntautunut.

Osallistujia pyydettiin keskustelemaan esimiehen vuorovaikutustaidoista. Esimiesten vuorovaikutustaidot, kuten palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin puutteelliseksi. Osan mielestä esimiehen asenne ei ole valmis ottamaan vastaan alaisten mielipiteitä. Keskustelu esimiehen kanssa koettiin vaillinaiseksi, koska kunnollista keskustelua esimiehen ja alaisen välillä ei synny. Oman mielipiteen kertominen koettiin ongelmaksi esimiehen vähättelevän suhtautumisen takia. Asioiden koettiin jäävän paikoilleen, eivätkä ne kulje eteenpäin, jos niistä yritettiin keskustella esimiehen kanssa.

Sen näkee niin kun naamasta et nyt ei ollu sit hyvä hetki sanoa totakaan. Niin sit se niin kun menee semmoseksi vähättelyksi ja vitsin heittämiseksi tai sitten...(H11)

Et se asiallinen käyttäytyminen siinä tilanteesta puuttuu. (H10)

Yhden ryhmän mukaan kuitenkin esimiehen kanssa oli helppo neuvotella asioista. Ryhmän mukaan kannustava ja tsemppaava esimies koettiin motivoivan alaisia työnteossa. Tämä koettiin tärkeäksi ja liikkeelle panevaksi voimaksi.

...hänen kanssaan pystyy asioista neuvottelemaan ja hän niin kun vähän kannustaa tekemään, vaikka ittes tuntee ihan huonoksi, et emmä osaa. (H17)

Haastattelussa kysyttiin, miten he kokevat tällä hetkellä saavansa palautetta ja miten hyvin voi itse antaa palautetta esimiehelle. Esimieheltä koettiin saavan ainoastaan palautetta, jos oli tehnyt jotain negatiivista. Positiivista palautetta koettiin saavan muualta kuin omalta esimieheltä. Esimiehen kiitos hyvin tehdystä työstä koettaisiin haastattelun mukaan tarpeelliseksi.

Haastattelussa esimiehen hiljaisuus koettiin merkiksi hyvin tehdystä työstä ja siitä, että työt sujuvat ongelmitta. Hiljaisuuden merkki koettiin kuitenkin olevan väärä tapa osoittaa kiitosta. Positiivinen palaute omasta työstä koettiin puutteelliseksi. Muualta saatu positiivinen palaute ja sen kertominen koettiin myös tarpeelliseksi.

Palautetta osallistujat kokivat saavansa tavoitteiden läpikäynnin yhteydessä. Haastatteluista heijastui selvästi, että osallistujat kokivat tavoitteet uhkana, eikä palautetta työstä saanut muuta kautta kuin tavoitteiden saavuttamisesta. Palautteen antaminen tavoitteiden suuruudesta ja määräytymisestä esimiehelle koettiin puutteelliseksi. Mielipiteitä tavoitteista ei koettu huomioitavan, jolloin kokemus vaikuttamisesta koettiin vaillinaiseksi. Palautteen antamiseen ja tavoitteiden läpi käymiseen tarvittaisiin syvällisempää keskustelua siitä, miten voitaisiin päästä tavoitteisiin. Tavoitteiden painottaminen koettiin myös asettavan kilpailutilanteen yksilöiden välille, joka koettiin ongelmaksi.

Yhden ryhmän mukaan esimies osaa ottaa palautetta vastaan sekä osaa kuunnella alaisten mielipiteitä. Esimies vie alaisten ideat ylemmän johdon kuultavaksi, sekä kertoo päätöksistä työntekijöille. Ryhmä totesi myös esimiehen ymmärtävän, että jokainen työntekijä on erilainen.

6.5 Teema 5: Motivointi

Haastattelun viidentenä teema oli motivointi. Teeman alla oli tarkentavia alakysymyksiä, joita kysyttiin osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä.

- Mikä motivoi työnteossa?
- Millä tavalla motivoidaan tällä hetkellä?
- Mitä mieltä olette palkitsemisesta?

Viidennessä teemassa osallistujilta kysyttiin ensimmäisenä, mikä heitä motivoi työnteossa. Palkka koettiin olevan suurin motivaatiotekijä työnteossa. Työpaikan järjestys ja mukavuus sekä työn sisältö ja monipuolisuus koettiin myös motivaatiotekijöiksi. Kuitenkin työn vaativuus koettiin vähentävän motivaatiota. Muiden työtehtävien tekeminen koettiin turhauttavaksi tekijäksi työnteossa.

Onnistumiset ja kiitokset asiakkaiden taholta tuovat motivointia työntekoon. Osallistujat, jotka vastasivat asiakkaiden kiitoksien olevan suurin motivointitekijä, eivät maininneet palkkaa ollenkaan motivoivana tekijänä. Onnistumiset töissä tuovat motivaatiota, mutta motivaatiota vievät muiden työntekijöiden työtehtävien tekeminen. Koulutukset koettiin myös tuovan motivaatiota ja jaksamista. Työtehtävien suunnittelu itsenäisesti oli myös motivoivatekijä.

Haastattelussa pyydettiin osallistujia pohtimaan, osaavatko he mainita erilaisia tapoja, joita käytetään heidän motivoimiseen. Osallistujilta kysyttiin, osaavatko he sanoa, miten heitä motivoidaan tällä hetkellä. Suurin osa osallistujista vastasi kohtaan lyhyesti: ei mitenkään. Yksi ryhmä kuitenkin mainitsi esimiehen motivoivan heitä työnteossa. Esimies muistaa työntekijöitä pienillä asioilla, jotka piristävät kuluvaan päivää tai viikkoa. Esimies motivoi myös olemalla läsnä, antamalla tukea ja kannustavan heikkoina hetkinä.

Viimeisenä motivointiin liittyen kysyttiin, mitä mieltä osallistujat ovat nykyisestä palkitsemisesta. Palkitsemisen koettiin olevan hyvin minimiä, eikä palkitsemiseen voi vaikuttaa omalla työllä. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä ei motivoi alaisia, koska tavoitteet koettiin olevan liian korkealla. Osallistujat pohtivat myös, että tavoitteiden onnistumisen kannalta olisi olennaista loiventaa palkitsemisjärjestelmää. Asteittainen palkitsemisjärjestelmä osallistujien mielestä kannustaisi ja motivoisi saavuttamaan tavoitteita. Loivempi tai asteittainen palkitsemisjärjestelmä koettiin hyväksi tavaksi saada työstä palkitsemista, joka motivoisi työnteossa. Tavoitteiden määrään koettiin myös vaikuttamattomuutta, koska osallistujat kokivat, etteivät he pääse vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen. Haastattelusta kävi myös ilmi, ettei nykyinen palkitsemismäärä motivoi osallistujia työssä. Palkitsemismäärä koettiin olevan liian alhainen. Osallistujat kokivat, että nykyisen yksilöpalkitsemisen tilalle olisi parempi saada ryhmä- tai tiimipalkitseminen, mikä loisi enemmän me-henkeä.

Et se on rumasti sanottuna mun mielestä enemmän henkilökunnan ala- arvioimista kuin palkitsemista. (H17)

Tavoitteet tuntuivat osallistujien mielestä mahdottomilta nykyisillä toimintatavoilla. Osallistujat kokivat tekevänsä paljon muita työtehtäviä kuin omia. Seurantajärjestelmän koettiin myös olevan puutteellinen, johon pitäisi saada muutos. Osallistujat olivat selvästi turhautuneita nykyiseen vaillinaiseen seurantajärjestelmään, johon ei tällä hetkellä voinut luottaa.

...joskus niin kun tuntuu et meidän työ on kirjanpitoa omista työtehtävistä. (H12)

Haastattelusta kävi ilmi, että esimiehen kokemus työtehtävistä ja erilaisista asiakkaista toisi tukea työntekoon ja sitä kautta motivoisi työntekijöitä. Työntekijöiden ja esimiehen välillä koettiin olevan suuri kuilu, joka koettiin johtuvan erilaisista työtehtävistä. Osallistujat koki-

vat tärkeäksi, että esimiehen tulee nähdä päivän kulku, tilanne ja mitä työpaikalla tapahtuu. Vähemmän olennaiseksi koettiin lukujen läpikäynti kuin kyseleminen päivän tapahtumista ja työntekijöiden hyvinvoinnista päivittäin. Haastattelusta huokui selvästi osallistujien toive siitä, että esimies olisi aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista.

6.6 Teema 6: Työtehtävien järjestely ja tukeminen

Haastattelun kuudentena teemana oli työtehtävien tukeminen ja järjesteleminen. Teeman alla oli tarkentavia alakysymyksiä, joita kysyttiin osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä.

- Mitä mieltä olette tavoitteiden asettamisesta ja kertomisesta?
- Miten koette saavanne apua ongelmatilanteissa?
- Miten koette ajanriittävyyden työtehtäville?

Haastattelussa osallistujilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat tämän hetkisestä tavoitteiden asettamisesta ja kertomisesta. Yleisesti haastattelussa koettiin, että tavoitteet asetetaan ja kerrotaan ylhäältä alaspäin, eikä tavoitteiden määrään voi itse vaikuttaa jälkikäteen. Osallistajat kokivat myös, etteivät saa perusteluja tavoitteiden määräytymisestä. Tavoitteiden määrän vaihtelu eri työntekijöiden välillä koettiin hämmentäväksi. Tavoitteiden asettelussa osallistajat kokivat, ettei huomioon oteta työntekijöiden osaamistasoa.

Haastattelun aikana tuli useasti esille sama aihe; osallistajat kokivat, etteivät tee pääsääntöisesti omia työtehtäviä, eikä saavuta vaadittavia tavoitteita, koska työkaverin poissa ollessa on sijaistettava tätä. Keskustelua syntyi runsaasti myös siitä, että osallistajat kokivat tekevänsä paljon työtehtäviä, jotka eivät näy tavoitteissa, mutta ovat kuitenkin tehtävä. Tästä syntyi myös keskustelua, että osallistajat kokivat saavansa negatiivista palautetta esimieheltä, jos nämä pakolliset työt ovat jääneet tekemättä, jos aikaa on mennyt tavoitteiden saavuttamiseen. Näistä pakollisista työtehtävistä, jotka eivät näy tavoitteissa, käytettiin myös nimitystä näkymätön työ.

Yhtä mieltä oltiin siitä, että työkaverin poissa ollessa ovat pakolliset työtehtävät tehtävä ensin ja omat työtehtävät jäävät odottamaan. Keskustelusta huokui, että osallistajat kokivat turhautumista, koska aika ei riitä omiin työtehtäviin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Siirtyminen tehtävästä toiseen koettiin olevan positiivinen asia, koska tämä osoittaa ammattilaisuutta. Osallistajat kokivat olevansa tietämättömiä siitä, tekevätkö he oikeita työtehtäviä ja meneekö Kohdepankki oikeaan suuntaan. Keskustelusta ilmeni selvästi johtajuuden puutetta, sillä osallistajat epäoivaltivat sitä, että tekevätkö he oikeita asioita joiden ansiosta yritys menisi haluttuun suuntaan.

Haastattelussa kävi myös ilmi, että kaikille työntekijöille olisi asettava tavoitteet. Osallistujien mielestä tavoitteet ohjaisivat oikeaan suuntaan, toisi motivaatiota sekä palkitseminen tulisi osaksi työtä. Yksi ryhmistä koki, etteivät pääse vaikuttamaan omalla työllään, koska tavoitteita ei ole asetettu. Keskustelusta kävi myös ilmi, että asia oli otettu aikaisemmin esille, mutta tavoitteita ei ole kyetty laatimaan.

Osallistujilta kysyttiin haastattelussa, miten he kokevat saavansa apua ongelmatilanteissa. Tämä aihe ei synnyttänyt kovinkaan paljoa keskustelua vaan osallistujat kokivat, että apua ongelmatilanteissa saa työkaverilta. Työkaverin kuitenkin ollessa varattuna, koettiin siitä syntyvän paniikkia, turhaa odottamista tai työkaveri keskeytetään asiakastapaamisesta.

Toisilta työkavereilta erittäin hyvin mut ei oikein muualta. (H14)

Haastattelussa osallistujilta kysyttiin, miten he kokevat tällä hetkellä ajan riittävyyden tavoitteiden ja työtehtävien tekemiselle. Aika koettiin riittävän vaihtelevasti. Osallistujat kokivat, että ajankäytön suunnitteluun voi osittain itse vaikuttaa. Osallistujat kokivat epävarmuutta siitä, mikä on ensisijainen työtehtävä ja mikä toissijainen työtehtävä. Kiireettöminä viikkoina osallistujien mielestä vaaditaan omaa aktiivisuutta, mutta kiireellisinä viikkoina koettiin, ettei aika riitä vaadittavien työtehtävien tekemiselle eli ns. pakollisille työtehtäville. Ongelmana koettiin myös lomien aikana tapahtuva sijaistaminen, sillä toisen työntekijän tehtävät koettiin kasaantuvan omien työtehtävien päälle. Osallistujat kokivat tarpeelliseksi käydä perusteellisesti läpi, mitä kukin tekee ja kuka sijaistaa ketäkin.

6.7 Teema 7: Ristiriitojen käsittely

Haastattelun seitsemäs teema oli ristiriitojen käsittely. Teeman alla oli tarkentavia alakysymyksiä, joita kysyttiin osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä.

- Miten ongelmat havaitaan?
- Miten ongelmia käsitellään?
- Millaiset ovat jatkotoimenpiteet?

Haastattelussa osallistujilta kysyttiin, miten ongelmat havaitaan ja miten ongelmia käsitellään. Seitsemäs teema eli ristiriitojen käsittely oli jokaisesta teemasta puhutuinkin sekä yksimielisin. Osallistujien vastauksista kävi ilmi, että ongelmia on jokaisessa haastatteluryhmässä. Yleisesti ongelmien käsittely koettiin erittäin huonoksi. Ristiriitoja koettiin olevan tälläkin hetkellä, koska niitä ei ole osallistujien mielestä käsitelty.

Kyllähän niitä on, mut ei niitä käsitellä. (H11)

Osallistujat mainitsivat joka vuosi tehtävästä henkilöstötutkimuksesta, josta tässä työssä käytetään nimeä esitutkimus. Osallistujat kokivat, että henkilöstötutkimuksesta nousseita ongelmia ei käydä läpi. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin avoimuuden puute. Keskusteluista kävi ilmi, ettei ongelmista puhuta tai niitä ei käsitellä loppuun asti. Esimiehen asenteessa koettiin myös olevan negatiivisuutta, jos henkilöstötutkimuksen tulokset olivat huonot.

Osallistujat kokivat, että ongelmat jäävät paikoilleen, koska niitä ei käsitellä. Samat ongelmat koettiin tulevan esille jokavuotisesta henkilöstötutkimuksesta. Osallistujat kokivat myös tutkimuksen ajankohdan ongelmaksi, koska aineisto kerätään keväällä ja tulokset julkaistaan kesällä, jolloin työntekijät ovat lomilla. Tuloksien julkaisu ajankohdalla ei välttämättä ole kaikkia työntekijöitä paikalla. Osallistujat kokivat tutkimuksen olevan turha, koska siitä ei ole ollut apua.

Jokaisessa haastattelu ryhmässä koettiin, että ongelmat jäävät selvittämättä. Keskusteluista kävi selvästi ilmi, että osallistujat olivat samaa mieltä ristiriitojen käsittelystä. Keskusteluista kävi ilmi, että osallistujat kokivat olevansa ongelma ja ratkaisuehdotuksia ongelmiin odotetaan työntekijöiltä.

Me ollaan se ongelma. (H10)

Ongelmien käsittelyssä osallistujat kokivat, että työntekijöiden ehdotuksia muutoksille ei oteta vakavasti tai ehdotuksia ei käsitellä. Keskusteluista nousi myös esille, ettei muutoksia haluta tehdä, koska niin ei ole ennen tehty. Osallistujat kokivat, että ilman muutoksia työpaikalla toimitaan samalla tavalla kymmenen vuoden päästä, koska kehitystä ei synny ilman muutoksia.

...tuot sä sit minkä ajatuksen vaan, vaikka se ois kuin hyvä, sitä ei voi käyttää, koska meillä ei oo näin koskaan tehty. (H17)

Osallistujat kokivat, että kehittämis ehdotukset pitäisi käsitellä ja niistä pitäisi saada kooste luettavaksi, että ehdotukset ovat käsitelty. Osallistujat eivät kokeneet ongelmia isoiksi, vaan osallistujat kokivat, että ongelmat olisivat ratkaistavissa, jos niitä käsiteltäisiin. Osallistujat kokivat ongelmaksi sen, etteivät uskalla kysyä tai ehdottaa mitä tahansa, koska ehdotuksia ei oteta tosissaan. Osallistujat olivat yhtä mieltä siitä, että asioista on uskallettava kysyä, keskustella ja käsitellä ilman väheksymisen tunnetta.

6.8 Teema 8: Työtehtävien arviointi

Haastattelun viimeisenä teema oli työtehtävien arviointi. Teeman alla oli tarkentavia alakysymyksiä, joita kysyttiin osallistujilta. Osallistujilta kysyttiin seuraavia alakysymyksiä.

- Millainen on esimiehesi työtehtävien arviointi?
- Mitä mieltä olette käydyistä kehityskeskusteluista?

Osallistujilta kysyttiin millainen on työtehtävien arviointi. Osallistajat kokivat saavansa esimieheltä usein negatiivista palautetta ja positiivinen palaute jää usein sanomatta. Osallistajat kokivat saavansa palautetta asiakastaholta, josta saa usein arviointia omasta työstä. Tämä koettiin osallistujien kesken erittäin tärkeäksi. Tavoitteiden läpikäynti esimiehen kanssa koettiin usein negatiiviseksi, koska palaute koettiin koostuvan saavuttamattomista tavoitteista.

Ei siis mistään muusta ei saa. Oot huono työntekijä, jos et pääse tavoitteisiin, et ei arvosteta kyllä mitään muuta kuin myyntiä. (H14)

Tämä tuntui osallistujien mielestä riittämättömältä työtehtävien arvioinnilta. Osallistajat kokivat, että työhön liittyy myös näkymätöntä työtä, josta olisi myös hyvä saada palautetta. Osallistajat kokivat, että kannustaminen ja hyvästä työsuorituksesta huomioiminen jätetään sanomatta.

Osallistajat kokivat myös saavansa liian vähän arviointia omasta työsuorituksista ja siitä, mitä pitäisi tehdä ja mihin pitäisi panostaa. Osallistajat kokivat tarvetta myynnilliselle tukiryhmälle, mikä kokoaisi tarvittavat tiedot työntekijöille. Osallistajat epäoivat esimiehen ajan olevan riittämätöntä kokoamaan ja päivittämään tietoja tunnusluvuista, jolloin myynnilliselle tukiryhmälle olisi tarvetta. Keskusteluissa ei pohdittu tarkemmin, ketä hoitaisi myynnillistä tukiryhmää ja kuinka usein tunnusluvuista tiedotettaisiin.

Haastattelusta kävi ilmi, että osallistajat kokivat työpaikan hierarkiatason olevan korkealla. Osallistajat kokivat, että korkea hierarkkisuustaso on kasvanut vuosien myötä. Matala hierarkkiseen yritykseen osallistujien mielestä päästäisiin, jos työntekijät tuntisivat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin, ideoita kuunnellaan sekä yhteistyötä korostettaisiin ja työtä arvostettaisiin ylemmältä taholta.

Haastattelun loppuksi osallistujilta kysyttiin mielipiteitä kehityskeskustelusta ja sen hyödyllisyydestä. Vastaukset olivat yksimielisiä. Osallistajat olivat käyneet vuosittain kehityskeskustelun, mutta se koettiin hyödyttömäksi. Kehityskeskustelut koettiin hyödyttömiksi, koska toivomukset esimerkiksi koulutuksen suhteen eivät toteudu sekä ehdotetut ideat koettiin myös

turhiksi, koska ne jätetään huomioimatta. Kehityskeskustelujen käynti koettiin olevan esimiehelle pakollinen työtehtävä muiden joukossa. Tämä koettiin johtuvan siitä, että kehityskeskustelu on lakisääteinen, joka on pakko käydä työpaikalla. Osallistujat kokivat, ettei kehityskeskustelujen käynnillä ole vaikutusta työssä kehittymiseen.

Keskustelua syntyi myös siitä, että osallistujat kokivat oman kehittymisen työssään liian vähäiseksi. Tähän vaikutti vähäinen koulutuksen saanti sekä sitouttaminen työhön. Keskustelua herätti lopuksi uusien henkilöiden pikainen käynti Kohdepankin, mikä koettiin olevan pulmallista. Yksi ryhmistä ehdotti, että uusille sekä Kohdepankin kauemmin olleille työntekijöille otettaisiin käyttöön urapolut. Tämä toisi varmuutta työntekoon ja alainen kokisi kehittyvänsä työssä toivomallaan tavallaan.

7 Tulosten arviointi ja johtopäätökset

Opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, mitä mieltä Kohdepankin työntekijät ovat tämän hetkisestä esimiestyöskentelystä. Työn toisena tavoitteena oli laatia Kohdepankille kehittämisehdotus siitä, miten esimiestyöskentelyä voisi mahdollisesti parantaa Kohdepankin. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sekä haastatteluiden pohjalta opinnäytetyöntekijä sai laadittua kehittämisehdotuksen Kohdepankille. Työn teoria selvittää, millainen esimiestyöskentely kuuluisi olla sekä teemahaastatteluiden perusteella saatiin Kohdepankin työntekijöiden mielipiteitä siitä, millainen on tämän hetkinen esimiestyöskentely Kohdepankin.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiestyöskentely vaikuttaa perustehtävän ymmärtämiseen, sisäiseen viestintään, vuorovaikutukseen, motivointiin, työtehtävien tukemiseen ja järjestelemiseen, ristiriitojen käsittelemiseen sekä toiminnan arviointiin. Jos esimiestyöskentely on puutteellista joiltakin näistä edellä mainituista osa-alueista, saattaa se johtaa huonosti voimaan työyhteisöön. Teoriaosuuden luvussa 4.7 käsitellään hyvinvoivan työyhteisöön liittyviä tekijöitä, joita ovat muun muassa perustehtävän ymmärtäminen, tukea antava ja oppiva organisaatio, työntekoa palveleva, selkeät töidenjärjestelyt, yhteisen pelisäännöt sekä vuorovaikutus. Jokaisen kohdan tärkeyttä ei voida vähätellä, sillä ne nivoutuvat yhteen ja tulokseksi syntyy toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö. Tutkimustulosten perusteella voidaan kiinnittää huomiota tutkimuksen jokaiseen teemaan, jotta esimiestyöskentely Kohdepankin kehittyisi.

Tutkimuksen päätulokset käsitellään haastatteluteemojen mukaisesti, koska jokaisesta teemasta ilmeni eritasoisia ongelmia. Ensimmäinen teema käsitteli yleistä asiaa tutkimuksesta, jonka tavoitteena oli ns. lämmitellä osallistujia keskustelemaan tulevista teemoista. Olenaisista tässä vaiheessa ei ole käydä ensimmäistä teemaa läpi, koska teema ei käsitellyt esimiestyötä Kohdepankin.

Tutkimus osoitti, että Kohdepankissa perustehtävä ei ole selkeä. Teoriaosuuden luvussa 4.7 käsitellään toimivan työyhteisön onnistumiseen liittyviä tekijöitä, jonka olennainen osa on perustehtävän ymmärtäminen ja tiedostaminen. Perustehtävän ymmärtämistä ja tiedostamista ei voida vähätellä, koska se on työn tekemisen lähtökohta. Tutkimustulosten perusteella Kohdepankin perustehtävän ymmärtäminen ja tiedostaminen on puutteellista, voidaan teorian perusteella todeta, että esimiehen velvollisuus on huolehtia perustehtävän ymmärtämisestä ja tiedostamisesta. Alaisen tulisi ymmärtää perustehtävän merkitys esimiehen vuoropuhelun kautta. Alaisen tulisi myös oivaltaa esimiehen vuoropuhelun kautta organisaation tavoitteet sekä oman työnsä merkityksen.

Tutkimus osoitti myös, että perustehtävä on tällä hetkellä laaja, jolloin tuotteiden osaamisesta koettiin epävarmuutta. On ilmeistä, että yritykset kilpailevat keskenään tuotteista, jonka takia uusia tuotteita tuodaan markkinoille aika ajoin tai olemassa olevia tuotteita päivitetään asiakkaiden tarpeiden mukaan sopivimmiksi. Koska Kohdepankissa koettiin tuotteiden osalta epävarmuutta, voisi esimiesten johtamisen tueksi ottaa käyttöön alaisten osaamismatriisin. Tämä tukisi esimiestä hahmottamaan henkilöstönsä osaamistasoa sekä suunnittelemaan alaisille sopivia koulutuksia tai tuotteiden ja tavoitteiden jakamista osaamistason perusteella (Osaamismatriisi-malli liitteessä 3).

Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että muutoksien läpivieminen on nopeaa, eivätkä alaiset ehdi sopeutumaan niihin. Kvist ja Kilpiä (2006, 17) toteavat, että nykypäivän organisaatioilla täytyy olla muutosvalmiutta, jolloin muutosprosessin suunnittelulla, hallinnalla ja toteuttamisella on tärkeä rooli. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää valmistella prosessia hyvin etukäteen. On otettava huomioon, että Kohdepankin työntekijöille tulisi antaa aikaa kyseenalaistaa entiset toimintamallit sekä pohtia uusia toimintatapoja, jotta muutosprosessi voitaisiin toteuttaa onnistuneesti.

Tutkimuksen tulokset osoittivat viestinnän olevan riittämättömän avointa, hidasta, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa sekä vuorovaikutuksetonta. Teoriaosuuden luvuissa 4.3 sekä 4.4 kerrotaan, että viestien perillemeno ja ymmärrettävyys vaativat ryhmä tai aluekohtaista lähestymistä. Tutkimus osoittaa, että tällä hetkellä viestien kohdistaminen Kohdepankissa on riittämätöntä. Tarpeellista olisi selventää viestinnänkohde, milloin viestintä on avointa kaikille ja milloin tarvitaan kohdistettua viestintää. Oikein kohdistettu viestintä lisäävät työntekijöissä tyytyväisyyttä ja tehostavat työyhteisön toimintaa.

Tutkimuksesta nousi myös esille palaverien erilaiset käytänteet. Erityisesti ongelmaksi nousivat tuotteiden muutoksien vähäinen läpikäyminen sekä ideoiden käyttöönottoaminen. Tarpeellista olisi ottaa käyttöön palavereissa muistiot, jotka olisivat työyhteisön ja johdon luettavissa.

sa. Tarpeellista olisi tehdä palavereista johdolle erillinen muistio, jotta esimerkiksi alaisten ehdotetut ideat käsiteltäisiin. Johdon palavereista olisi myös tarpeellista tehdä muistiot, jotta alaiset voisivat lukea muistiosta heitä koskevaa tietoa, kuten esimerkiksi ehdotettujen ideoiden läpikäyminen ja mahdollinen käyttöönotto. Johdon tekemässä muistiossa tarvitsisi julkaista vain tieto, joka koskettaisi alaisia. Olennaista on kiinnittää huomiota muistioiden jakeluun. Muistioiden käyttöönotto Kohdepankissa lisäisi näin ollen avointa ja kohdennettua viestintää.

Tutkimuksesta nousi esille esimiehen riittämätön vuorovaikutustaito. Ongelmaksi koettiin esimiehen palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen. Teoriaosuuden luvussa 4.3 esitetään, että esimiestyössä onnistuminen edellyttää taitavia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, sillä työyhteisöä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan viestinnän avulla. Esimiehen antama palaute kehittää ja ohjaa alaisia toivottuun suuntaan. Myös teoriaosuuden 4.2 kerrotaan esimiehen itsensä johtamisen taito. Esimies kykenee kehittämään itseään alaisilta saadun palautteen avulla.

Tutkimus osoitti, että tarpeellista olisi kiinnittää huomioita siihen, että alaisten tuntisivat esimiehen kiinnostuksen olevan aitoa. Kohdepankissa voisi ottaa käyttöön esimerkiksi esimies-alaispäivän, jolloin esimies olisi alaisten saatavilla ja lähettyvillä kerran kuukaudessa. Esimies ei olisi omassa työpisteessä, vaan kiertelisi yhden päivän kuukaudessa alaisten työpisteissä. Tutkimuksesta nousi esille yhden ryhmän kohdalla, että esimiehen kanssa oli helppo käydä vuoropuhelua. Tästä voidaan olettaa, että alaiset kokevat tyytyväisyyttä siitä, että esimies on helposti lähestyttävissä ja saatavilla. Haastattelussa yhden ryhmän kohdalla koettiin tyytyväisyyttä siitä, että esimies on aidosti kiinnostunut alaistensa hyvinvoinnista.

Tutkimuksen mukaan alaisten motivaatiota vähentää töiden vaativuustaso. Kollegoiden työtehtävien tekeminen koettiin myös turhauttavaksi tekijäksi. Tarpeellista olisi Kohdepankissa kiinnittää huomioita siihen, että alainen pystyisi antamaan ja saamaan palautetta töiden sujuvuudesta. Kohdepankissa voisi ottaa käyttöön palautejärjestelmän, jossa alainen voisi arvioida sekä omaa ja esimiehen työtä ja esimies voisi vastavuoroisesti antaa alaiselle palautetta töiden sujuvuudesta. Olennaista olisi saada positiivista ja kehitettävää palautetta. Teoriaosuuden luvussa 4.4 kerrotaan, että esimies voi omalla toiminnallaan auttaa alaisia rakentamaan itselleen motivaation. Esimiehen on tiedostettava, että alaisia pistävät liikkeelle erilaiset asiat. Kuitenkaan ei pidä unohtaa esimieheltä kahden kesken saatua positiivista palautetta, koska se on tehokas motivoija.

Tutkimus osoitti, että alaiset eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan palkitsemiseen omalla työllä. Voidaan myös olettaa, etteivät alaiset näe oman työn vaikutusmahdollisuutta. Tärkeää olisi, että alainen kokisi pystyvänsä vaikuttamaan omalla työllään palkitsemiseen. Tutkimus osoitti,

että Kohdepankissa on ollut käytössä palkitsemisjärjestelmä, jota ei ole muutettu tarpeeksi usein. Teoriaosuuden luvussa 4.5 esitetään, että palkitsemistekijät on pidettävä elävinä uudistamalla niitä sekä säätämällä niiden painoarvoja yksikön tilannetta ja kehitystavoitteita vastaaviksi. Samoin myös työntekijän on tunnettava, että voi vaikuttaa oman palkkionsa määrään. Oman työn panostus on nähtävä esimerkiksi tilinauhassa kohtuullisen ajan kuluessa, koska harva pystyy olemaan motivoitunut vuoden verran, jos palkkio maksetaan vuoden välein. Tavoitteisiin pääseminen vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen.

Tutkimuksesta nousi esille, että työtehtävät vaihtelevat usein toisen työkaverin ollessa poissa työpaikalta sekä aika ei riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimuksesta ilmeni erityistä turtumista siitä, että tekevätkö alaiset oikeita asioita ja meneekö Kohdepankki oikeaan suuntaan.

Tutkimus osoitti, että työyhteisöltä puuttui työtehtävien suoritusjärjestys. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiedostetaan se, mihin kohdistetaan eniten aikaa ja vaivaa. Olennaista olisi kiinnittää huomioita työtehtävien priorisointiin eli siihen mikä on kussakin tilanteessa ensisijainen tehtävä ja mikä toissijainen. Alaisten olisi pystyttävä järjestämään ja aikatauluttamaan omat työtehtävät, jos alaisten tiedossa olisi ensisijainen ja toissijainen työtehtävä. Muuttuvissa olosuhteissa, kuten työkaverin poissa ollessa olisi tarpeellista olla listattuna työtehtävien tärkeysjärjestys. Työtehtävien delegointi kuuluu tärkeänä osana esimiestaitoja.

Tutkimuksesta nousi esille avoimuuden puute. Teoriaosuuden luvussa 4.3 esitetään, että avointa vuorovaikutusta voidaan rakentaa työyhteisössä korostamalla organisaation perustettävää, käyttämällä monipuolisesti erilaisia informaatiokanavia ja keskustelufoorumeita, kyselemällä ja tutkimalla, sopimalla vuorovaikutuksen pelisäännöistä sekä arvioimalla toimivuutta.

Tutkimuksesta nousi esille myös ongelmista puhuminen ja niiden käsittely loppuun asti. Pääongelma ongelmien käsittelyssä koettiin olevan niiden selvittämättä jättäminen. Teoriaosuuden luvussa 4.2.1 esitetään, että organisaation kehittymisen edellytyksenä on, että työyhteisössä osataan käsitellä ristiriitoja. Olennaista on tiedostaa, että ristiriitojen käsittelemisen myötä, sen seurauksena syntyy uusia ideoita ja innovatiivisia ratkaisuja ja toimintamalleja. Esimies kykenee estämään ja käsittelemään työyhteisössä haitallisten ristiriitojen muodostumisen kyselemällä, havaitsemalla, puuttumalla ja seuraamalla. Olennaista olisi aloittaa Kohdepankissa ristiriitojen käsittely tunnistamalla ongelma, tarttumalla kiinni ongelmaan ja puhua ongelmasta, ratkaista ongelma, vastuusta ja seurannasta sopiminen, seurannan jatkaminen sekä paluu normaaliin arkeen.

Tutkimuksesta nousi esille vähäinen arviointi omasta työnsuorituksista ja tietämättömyys työtehtävien tärkeysjärjestyksestä. Tutkimuksesta nousi myös vahvasti esille kehityskeskustelujen hyödyttömyys osana työstä saatavaa arviointia ja sitä kautta työssä kehittymiseen. Kohdepankissa on tehty toimeksiantona vuonna 2008 tutkimus, mikä käsitteli kehityskeskusteluja ja niiden hyödyllisyyttä. Voidaan olettaa ettei Kohdepankissa ole osattu käyttää hyödyksi kehityskeskustelujen kehittämisessä tätä tutkimusta. Teoriaosuuden luvussa 4.3 todetaan, että kehityskeskustelussa on mahdollisuus antaa molemmiin puolin palautetta, jotka vaivaavat yhteistyötä ja ovat kehityksen tiellä. Asetettujen tavoitteiden läpikäynti ja analysointi parantavat työyhteisön toimivuutta. Tärkeää on muistaa kehityskeskustelujen jälkeen myös antaa kiitoksia ja rakentavaa palautetta, kun siihen on aihetta.

7.1 Kehittämisehdotus

Opinnäytetyön tutkimus ja kehittämissuositus on Kohdepankille tarpeellinen, koska Kohdepankissa ei ole aikaisemmin tutkittu esimiestyöskentelyn laatua ja toimivuutta. Kehittämissuosituksen avulla Kohdepankki pystyy paneutumaan esimiestyöskentelyyn sekä kohdistamaan mahdolliset koulutukset ja jatkotoimenpiteet paremmin. Tutkimuksen mukaan teoreettiseen viitekehykseen koottua teoriaa johtamisesta, esimiestyöstä ja hyvinvoivasta työyhteisöstä voidaan soveltaa Kohdepankin esimiestyössä. Teoria osuudessa esitetyt teoriat olivat osittain samankaltaisia kuin tutkimukseen osallistuneiden alaisten pohdinnat hyvästä ja toimivasta esimiestyöstä.

Haastatteluiden avulla saatiin arvokasta tietoa siitä, mitä mieltä alaiset ovat tämän hetkisestä esimiestyöskentelystä Kohdepankissa. Haastattelun teemat olivat laadittu tarkastelemalla esitutkimusta sekä valitsemalla tutkimusta tukeva teoria. Opinnäytetyön tutkimuksen toteuttaminen on ollut haastavaa sekä mielenkiintoista, vaikka eteneminen on ollut välillä hidasta.

Seuraavaksi esitetään kehittämissuhteita, joita Kohdepankki voi hyödyntää esimiestyössä sekä esitetään jatkotutkimusaihe. Tutkimuksen päätulokset ja toimenpide- ehdotukset ovat jaettu kolmeen eri tasoon ongelman perusteella.

Ensimmäisessä ongelmatasossa ovat ongelmat, jotka pitäisi mahdollisimman nopeasti saada käsiteltyä Kohdepankissa, viimeistään kolmen kuukauden kuluttua kehittämissuosituksen jälkeen. Toisessa tasossa ovat ongelmat, jotka pitäisi saada käsiteltyä 3 - 6 kuukauden kuluttua sekä viimeisessä tasossa ovat ongelmat, jotka pitäisi käsitellä 6 - 12 kuukauden tai pidemmän ajan kuluttua.

<u>ONGELMATASO:</u>	<u>ONGELMA:</u>	<u>TOIMENPIDE:</u>
1 - 3 kk	Perustehtävän hämärtyminen	Perustehtävän selkiyttäminen alaisille; osastokokoukset, arviointipalaverit, mittarit, kehityskeskustelut
	Riittämättömän avoin vuorovaikutus	Esimies-alaispäivä, palautelaatikko, vuorovaikutuksen pelisäännöt
	Osaamistason hahmottaminen	Osaamismatriisi
	Vähäinen motivointi	Motivoinnin lisääminen
3 - 6 kk	Riittämätön sisäinen viestintä	Viestinnän pelisäännöt
	Ristiriitojen käsittely	Tarkastelu, selvittäminen ja seuranta
	Muutosjohtaminen	Muutoksien suunnittelu ja läpiviennit, alaisten reagointi
6 - 12 kk	Palkitsemisjärjestelmä	Vaikuttaminen, uudistaminen
	Tiedon määrä	Tietopankki
	Työtehtävien järjestely ja tukeminen	Työtehtävien priorisointi, pelisäännöt

Taulukko 5: Kehittämisehdotus

Ensimmäisen tason ongelmat ovat helposti käsiteltävissä sekä parantavat esimiestyöskentelyä sekä työyhteisön toimivuutta Kohdepankissa. Ensimmäisen tason ongelmat ovat kuitenkin myös akuuteimpia, jolloin mahdollisimman nopeat jatkotoimenpiteet kehittäisivät olennaisesti esimiestyöskentelyä sekä työyhteisön toimivuutta Kohdepankissa. Tämän takia ensimmäisen tason ongelmat olisivat suotuisaa käsitellä Kohdepankissa 1 - 3 kuukauden kuluttua. Ensimmäisen tason ongelmia ovat perustehtävän selkiyttäminen, esimiesten vuorovaikutustaitojen

kehittäminen, kuten palautteen antaminen ja vastaanottaminen, alaisten osaamistason hahmottaminen, sekä alaisten motivoinnin määrittäminen.

Perustehtävän selkiyttämisen toimenpiteenä voidaan pitää esimiehen tavoitteen mukainen vuoropuhelu alaisten kanssa. Teoria osuuden 4.4 luvussa kerrotaan, että esimiehen vuoropuhelun kautta alaiset hahmottavat organisaation perustehtävän ja tavoitteet sekä oman työn merkityksen. Tavoitteen mukaista vuoropuhelua tulisi myös osata hyödyntää osastopalaverissa, arviointipalaverissa, mittareiden hyödyntämisessä sekä kehityskeskusteluissa.

Esimiesten vuorovaikutustaitojen kehittämisessä voidaan toimenpiteenä pitää esimies-alaispäivät, jolloin esimies olisi vähintään kerran kuukaudessa kuuntelemassa ja ohjaamassa alaisia työpisteillään. Vuorovaikutustaitojen kehittämisessä voisi Kohdepankissa ottaa myös käyttöön sähköisen palautelaatikon, johon alaiset sekä esimies voisivat antaa ja vastaanottaa palautetta työstä. Nämä palautelaatikkoon tulevat palautteet olisi hyvä käydä läpi alaisen kanssa, esimerkiksi esimies-alaispäivänä.

Avoimuuden kehittämisen toimenpiteenä voidaan pitää erilaisten informaatiokanavien sekä keskustelufoorumien käyttöönottamista. Järvisen (2005, 124) mukaan avoimuutta lisää erityisesti asioiden kertominen niille, joita asia koskee. Ihmiset saavat kohdistetun palautteen avulla tietoa omasta toiminnasta ja tämän avulla voidaan muuttaa käyttäytymistä. Työpaikalla pitäisi kertoa suoraan, jos työyhteisö on tyytyväisiä tai tyytymättömiä jonkin asian suhteen. Näin ollen olennaista olisi Kohdepankissa sopia vuorovaikutuksen pelisäännöistä.

Alaisten osaamistason hahmottaminen esimiehille voisi toimenpiteenä olla osaamismatriisin tekeminen jokaiselle alaiselle. Osaamismatriisin tekeminen auttaisi esimiestä ja alaista hahmottamaan alaisen tämän hetkinen osaamistaso sekä tarvittavat koulutukset tulevaisuudessa. Osaamismatriisia tulisi päivittää aika ajoin, vähintään kerran vuodessa esimerkiksi kehityskeskustelussa. Osaamismatriisi voisi myös toimia johdon työkaluna suunnitellussa tavoitteiden asettamisesta ja määrittämisestä. Osaamistason perusteella olisi perusteltua asettaa alaisille eritasoiset tavoitteet (Ks. liite 3).

Alaisten motivoinnin kehittämisen toimenpiteenä voidaan pitää alaisten motivoinnin lisääminen. Aarnikoivu (2010) toteaa sekä teoria osuuden luvussa 4.2.2 kerrotaan, että esimiehen huomioidessa alaistensa yksilöllisyyden, tukee esimies positiivisten tunteiden syntymistä, jotka puolestaan tyydyttävät monia tarpeita, kuten itsensä toteuttamisen tarpeita ja arvostetuksi tulemisen tarpeita, jaksamista sekä motivaatiota. Alaisten eri elämänvaiheet vaikuttavat olennaisesti motivaatioon ja siihen, mikä eri työntekijöitä motivoi missäkin elämänvaiheessa. Esimiehen tulisi käydä alaisten kanssa keskustelua siitä, mikä alaisia motivoi tällä hetkellä tai mikä saisi alaiset motivoitumaan. Alaisten motivoinnin määrittäminen tukisi esimiestä paran-

tamaan ja ylläpitämään alaistensa motivaatiotasoa. Motivaation määrittäminen voisi tapahtua kahdenkeskisen keskustelun kautta, mikä olisi myös tarpeellista kirjata ylös.

Toisen tason ongelmat ovat vakavuudeltaan pidempiaikaisia ja vaativat jatkotoimenpiteitä. Tämän takia ongelmien käsittelyyn ja jatkotoimenpiteisiin on varattava aikaa, jotta ne pysyttäisiin käsittelemään Kohdepankissa. Toisen tason ongelmat olisivat käsiteltävä Kohdepankissa viimeistään kuuden kuukauden kuluttua. Näitä ongelmia ovat muutoksien läpivieminen organisaatiossa, viestinnän kehittäminen, avoimuuden lisääminen sekä ristiriitojen käsittely.

Sisäisen viestinnän kehittämisen toimenpiteenä voidaan pitää sisäisen viestinnän pelisääntöjen määrittämistä. Viestinnän pelisääntöjen määrittäminen vaatii erityisesti johdon ja esimiesten yhteistyöpanosta. Nämä pelisäännöt auttavat johtoa sekä esimiehiä hahmottamaan, koska kyseessä on avoin viestintä ja milloin kyseessä on kohdistettu viestintä. Avoimessa viestinnässä olennaista on määrittää se, mikä tieto on tarpeellista kaikille, kun taas kohdistetussa viestinnässä viestit kohdistetaan yhdelle ryhmälle tai yhdelle henkilölle. Tarpeellista olisi myös viestinnän pelisäännöissä määritellä viestintäkanavat. Mikä olisi ensisijainen tiedonlähde, mikä olisi ensisijainen tiedon välittämiskanava ja mitä eri kautta tietoa voi antaa ja vastaanottaa. Tarpeellista olisi myös tehdä eri osastopalavereista muistiot, jotka olisivat luettavissa tietystä määritellystä paikasta.

Ristiriitojen käsittelyn toimenpiteenä voidaan pitää niiden tiedostamista ja niihin tarttumista. Olennaista olisi varata runsaasti aikaa ongelmantason määrittämiseen, eli mistä ongelmat johtuvat. Ongelmantason määrittämisen jälkeen täytyisi määritellä ongelmien taustat, jonka jälkeen sovitaan toimenpiteistä sekä seurataan sovittua sopimusta. Tässä yhteydessä tarpeellista olisi tiedostaa se, että jokaisessa työyhteisössä ei voida välttää ristiriidoilta. Tämän takia esimiesten on osattava ristiriitojen käsittelytaidot. Tässä yhteydessä voidaan mainita Vartia, Lahtinen, Joki ja Soinin tekemä kirja Työyhteisö törmäyksiä - ristiriitojen käsittely työpaikalla (2005), mikä on tiivis opus esimiehille ja alaisille. Tämän lukemalla esimiehet ja alaiset voisivat saada tietoa siitä, miten ristiriitoja voisi käsitellä työpaikalla.

Muutoksien suunnittelun ja läpiviennin kehittämisen kannalta olisi toimenpiteenä muutosjohtamisen selkiyttäminen esimiehille sekä alaisille. Olennaista muutoksien läpiviennissä on muutosprosessin hyvä suunnittelu. Tässä kohdassa voidaan todeta ajalla olevan suuri merkitys, sillä esimiesten on annettava alaisille aikaa sopeutua muutokseen. Kohdepankin työntekijöillä täytyisi antaa aikaa sopeutua muutokselle sekä mahdollisuuden kysyä, pohtia ja saada perusteltuja vastauksia muutoksesta.

Kolmannessa tasossa ovat ongelmat, jotka vaativat aikaa ja erityisiä jatkotoimenpiteitä. Tämän takia ongelmien käsittelyyn ja erityisten jatkotoimenpiteisiin on varattava aikaa, jotta

ne pystyttäisiin käsittelemään työyhteisössä ja tekemään jatkotoimenpiteet. Näitä ongelmia ovat palkitsemisjärjestelmän uudistaminen, tietopankin luominen, työtehtävien järjestely ja tukeminen sekä kehityskeskustelujen uudistaminen.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen toimenpiteenä voidaan pitää alaisten mahdollisuutta vaikuttaa siihen omalla työllä ja osaamistasolla. Teoria osuuden 4.3. luvussa kerrotaan, että uudistunut palkitsemisjärjestelmä kiinnostaa alaisia ja kohdentaa keskustelut ajankohtaisiin asioihin. Palkitsemisjärjestelmän uudistamisen taustalla voisi olla osaamismatriisin hyödyntäminen, jotta palkitseminen kohdistuisi oikealla tavalla oikeille ihmisille. Palkitsemisjärjestelmän uudistamisessa olennaista olisi myös huomioida se, että alaisten panostama työ näkyisi kohtuullisen ajan kuluessa tilinauhassa. Kuten teoria osuuden 4.3. luvussa kerrotaan, että harva työntekijä pystyy motivoitumaan palkkiosta, jonka voi saada vasta vuoden tai kahden kuluttua.

Tiedon kehittämisen toimenpiteenä voidaan pitää sen kerääminen, tallentaminen ja lajitteleminen yhteen kanavaan. Tieto voitaisiin kohdentaa Kohdepankissa yhteen kanavaa, josta alaisten olisi kätevää etsiä tarvitsemansa tiedon. Tässä yhteydessä voitaisiin puhua jonkinlaisesta tietopankin luomisesta tai kehittämisestä. Olennaista tähän olisi varata aikaa sen suunnitteluun sekä toteuttamiseen, jotta se sisältäisi kaiken olennaisen tiedon, jota alaiset tarvitsevat joka päivässä työssään. Tarpeen vaatiessa voisi Kohdepankki tehdä yhteistyötä yrityksen kanssa, jotka tekisivät mahdolliseksi tämän tietopankin luomisen ja käyttöönoton.

Työtehtävien järjestelyn ja tukemisen toimenpiteenä voidaan pitää ensimmäisenä työtehtävien priorisointia. Tällä tarkoitetaan työtehtävien uudelleen kartoittamista ja niiden kirjaamista. Alaisten olisi tiedostettava se, mikä on ensisijainen tehtävä missäkin tilanteessa. Tällä saataisiin luotua työyhteisöön pelisäännöt, joiden avulla työnteko selkiytyisi Kohdepankissa. Työtehtävien priorisoinnissa olisi myös selventävää tehdä muun muassa asiakkuuden hoitosuunnitelma, jossa alaiset tiedostaisivat, mitkä ovat niitä asiakkaita, joihin panostetaan ja joita halutaan saada Kohdepankin asiakkaiksi.

7.2 Jatkotutkimusaihe

Alaistaitoja tulisi Kohdepankissa tutkia esimerkiksi toimeksiantona Laurea-ammattikorkeakoululle. Näin voidaan saada tietoa siitä, millä tasolla alaistaidot ovat Kohdepankissa. Tehtävässä tutkimuksessa saataisiin Kohdepankin alaistaitojentaso ja toimivuus sekä tulosten perusteella voitaisiin tarvittaessa järjestää kohdennettua koulutusta työntekijöille.

Alaistaidot saattavat olla uusi ja tietämätön aihe, joten nimetön palaute voisi olla tutkimuksessa helpompi antaa. Kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi, on esimiestyöllä suuri vaikutus

työyhteisöön ja teorian mukaisesti organisaation menestymiseen, mielestäni tälle uudelle tutkimukselle olisi sopivat perusteet.

8 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön haasteena oli johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvä suuri kirjallisuuden määrä, johon tutustuminen oli ajoittain työlästä ja aikaa vievää. Teorian rajaaminen sekä rajatussa aihealueessa pysyminen tuntui ajoittain haastavalta. Etenkin työn alkumetreillä esitutkimusta tarkastellessa ja rajatussa aiheessa pysyminen tuntui haastavalta. Työn edetessä teoreettisesta viitekehyksestä alkoi hahmottua tietyt aihekokonaisuudet, jotka tukivat tutkimuksen toteutumista sekä kehittämisehdotuksen tekemistä. Pyrin valitsemaan lähdekirjallisuuteen johtamisen ja esimiestyön alan tunnettujen ja arvostettujen tekijöiden tuotoksia. Tutustuin lisäksi myös Internet-aineistoihin sekä englanninkielen aineistoihin, mutta teoriaosuus painottui kuitenkin kirjallisiin lähteisiin.

Tämä opinnäytetyö on mielestäni kokonaisuudessaan onnistunut ja kattava kokonaisuus. Tämän opinnäytetyön lukija saa paljon tietoa esimiestyön eri aihealueista. Tutkimuksen teorian pohjalta voidaan luoda katsaus toimivaan esimiestyöskentelyyn sekä hyvinvoivaan työyhteisöön. Työn lopputulokseen olen erittäin tyytyväinen, koska se täytti omat tavoitteet ja Kohdepankin vaatimat tavoitteet.

Opinnäytetyön tuotoksen eli kehittämisehdotuksen hyödyntäminen Kohdepankin esimiehille on haastava, mutta mahdollista sekä tarpeellista. Kehittämisehdotus on tehty niin, että Kohdepankki pystyisi ottamaan kehittämisehdotuksen toimenpiteet käsittelyyn. Kehittämisehdotus on jaettu eri osiin, sen mukaan miten kauan eri kehityskohteisiin kuluisi arvioitu aika. Vaikka Kohdepankki ei hyödyntäisi kehittämisehdotusta, voi Kohdepankki hyödyntää opinnäytetyöstä saatavaa teorial tietoa sekä haastattelututkimuksesta saatuja tuloksia.

Aloitin opinnäytetyönprosessin syksyllä 2010 tapaamalla ensin Kohdepankin yhteyshenkilön yhdessä opinnäytetyönohjaajan kanssa. Keskustelimme ja pohdimme, miten ryhdyin työstämään opinnäytetyötä. Sovimme Kohdepankin yhteyshenkilön kanssa, että alan ensin tarkastelemaan Kohdepankille tehtyä henkilöstötutkimusta, jonka jälkeen voin ryhtyä tekemään työn käytännönosan toteuttamista. Aloin tekemään kuitenkin ensin teoriapohjaa, jonka jälkeen ryhdyin tarkastelemaan Kohdepankille tehtyä henkilöstötutkimusta, jota tässä työssä kutsutaan nimellä esitutkimus. Tämä oli mielestäni toimiva tapa, sillä kykenin tarkastelemaan esitutkimusta valitsemani teorian pohjalta. Työn alkuvaiheessa teoreettisen viitekehyksen sekä esitutkimuksen tarkastelu vei odotettua kauemmin aikaa. Työn rajausta piti aika ajoin miettiä tarkkaan, jotta pysyin sovituissa raameissa.

Teoreettisen viitekehyksen sekä esitutkimuksen tarkastelun jälkeen aloin tekemään teemahaastattelua. Tämä osuus oli mielestäni hankalin, sillä pyrin saamaan haastatteluteemoista kattavia. Hankalinta oli pohtia, tukeeko nämä teemat valittua teoriaa sekä esitutkimusta. Mielestäni kuitenkin onnistuin luomaan hyödylliset teemat, joiden mukaan tein teemahaastattelun. Koin onnistumisen tunteen opinnäytetyön varrella, kun yksi teemahaastatteluun osallistuneista ryhmistä antoi kiitosta erittäin onnistuneesta haastattelusta. Sain tästä erittäin positiivista puhtia tutkimuksen jatkamiseksi. Opinnäytetyön aiheen valinta oli mielestäni onnistunut, sillä tutkimuksen edetessä aloin erityisesti kiinnostua esimiestyöstä. Aiheen valinnan yksi pääkriteereistä oli se, että Kohdepankki saisi tästä opinnäytetyöstä konkreettista hyötyä.

Tähän työhön valitut tutkimusmenetelmät, jotka olivat laadullinen tutkimus sekä teemahaastattelu, olivat mielestäni erittäin sopivat valinnat tähän tutkimukseen. Taustalla toiminut määrällinen esitutkimus sai rinnalleen täsmentävän laadullisen tutkimuksen, mikä toi opinnäytetyöhön syvyyttä. Teemahaastatteluiden vastaukset olivat kaikkien ryhmien osalta hyvin samankaltaisia, eikä suuria eroavaisuuksia ryhmien vastauksien välillä löytynyt. Tässä työssä käytetty teemahaastattelu mahdollisti informaatiota, joka ei muuten mahdollisesti tulisi esille joka päivässä esimies-alaistyössä. Informaatio, joka saatiin tekemällä tutkimus, auttoi Kohdepankille tehtävän kehittämisehdotuksen laatimisessa. Teemahaastattelu mahdollisti myös yksityiskohtaisempaa tietoa alaisten ajatuksista ja mielipiteistä esimiestyöstä Kohdepankille. Kehittämisehdotuksen laatiminen ja rakentaminen oli ongelmaton, sillä taustalla oli laaja teoreettinen viitekehys sekä hyvin kattavat teemahaastattelut Kohdepankin alaisilta.

Työn alkuvaiheessa tein tarkat suunnitelmat työn etenemisestä. Tein mielestäni kattavan ja yksityiskohtaisen suunnitelman aikatauluineen, jota oli helppo seurata. Työn eri vaiheissa sain opinnäytetyönohjaajalta tukea ja apua, jos eteen tuli odottamattomia seikkoja. Työ valmistui kuitenkin suunnitelman mukaan, johon vaikutti olennaisesti se, että työ eteni aikataulun mukaan. Teoreettisen viitekehyksen, teemahaastattelun tekeminen ja tutkimuksen tarkastelu veivät varatusta ajasta eniten. Haastattelun tekeminen ja muu työstäminen veivät varatusta ajasta vähiten.

Alussa laatimani oma oppimistavoite toteutui tutkimuksen edetessä. Oman henkilökohtaisen oppimisen näkökulmasta tämä opinnäytetyö on antanut erityisen paljon uutta tietoa, josta uskon olevan tulevaisuudessa paljon hyötyä työelämässä. Opinnäytetyön aikana perehdyin johtamisen ja esimiestyöhön liittyvään kirjallisuuteen perusteellisesti ja sain mielestäni tehtyä Kohdepankille kattavan esimiestyön kehittämisehdotuksen, josta on hyötyä Kohdepankille. Opinnäytetyön kiitokset kuuluvat erityisesti Kohdepankille, tutkimukseen osallistuneille sekä opinnäytetyönohjaajalle.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari: Edita Prima Oy.
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä taidot menesty & voi hyvin. Juva: WSOYpro Oy.
- Armandi, B., Oppedisano, J. & Sherman, H. 2003. Leadership theory and practice: a "case" in point. *Management Decision* 41/10.
- Burke, R., Cooper, C. 2006. Inspiring leaders. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Higgs, M. 2003. How can we make sense of leadership in the 21st century? *Leadership & Organization Development Journal*. 24/5.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WSOYpro.
- Jalava, U., Matilainen, R. & Kustannusosakeyhtiö Tammi 2010. Dynaaminen johtaminen- kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Hämeenlinna: PROTammi.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: PROTammi.
- Juholin, E. 2006. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa- konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistonkirjapaino.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kolari, P. 2010. Tunneälynjohtaminen asiantuntija organisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Prosessoivan johtamisen opas. Kariston Kirjapaino Oy:Innotiimi Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005 Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malhotra, N. 2004. Marketing Research- An applied orientation. Upper Saddle River (N.J): Prentice Hall.
- Manninen, S. 2008. Kehityskeskusteluilla kohti strategian mukaisia tavoitteita. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäyteyö.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nikulainen, P. 2008. Täydellinen esimies- Case Lomaliitto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu tutkielma.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Pardey, D. 2007. Introducing leadership. United Kingdom: Elsevier Ltd.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WSOYpro Oy.
- Pietilä, I. 2010. Haastattelun analyysi. Ryhmä- ja yksilöhaastattelun diskursiivinen analyysi. Kaksi aineistoa erilaisina vuorovaikutuksen kenttinä. Tampere; Vastapaino
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ristikangas & Ristikangas. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö- Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2005. Työyhteisötörmäyksiä. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Viinamäki, L. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Tammi.
- Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu- menestystekijä finanssialalla. Vammala: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Internet- lähteet

Finanssialan Keskusliitto. 2008. Viitattu 29.10.2010.
http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3625.

Kaiser, R. & Overfiel, D. 2010. The Leadership Value Chain. Viitattu 6.3.2011.
http://www.kaplandevries.com/images/uploads/LeadershipValueChain_TPMJ2010.pdf.

Keskuskauppakamari 2009. Yrityskulttuuriselvitys- 2009. Viitattu 19.9.2010.
<http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Keskuskauppakamarin-Yrityskulttuuri-2009-selvitys-Sisaista-viestintaa-ja-esimiestyota-on-kehitettava>.

Promenade 2010. Henkilöstötutkimus. Viitattu 18.9.2010.
<http://www2.promenade.fi/tutkimuspalvelut/organisaation-johtaminen/henkiloestotutkimus>.

Valt. 2011. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 16.2.2011.
<http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>.

Valtiokonttori. 2009. Hyvä Työympäristö. Tunneälytaitoja kehittämällä parempaa johtajuutta. Viitattu 14.1.2011. <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16197>.

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen muodostuminen	10
Kuvio 2: Asiajohtaminen ja ihmisjohtaminen.....	14
Kuvio 3: Valmentavan johtajuuden ydinroolit	16
Kuvio 4: Tahto x tieto x taito = esimiesosaaminen	18
Kuvio 5: Tunteiden johtaminen	20
Kuvio 6: Toimivan työyhteisön peruspilarit	25

Taulukot

Taulukko 1: Esitutkimuksen tuloksia yleisellä tasolla	13
Taulukko 2: Tehtäväroolit ja esimiestaidot.....	17
Taulukko 3: Haastattelun teemat 3 x 3 taulukko	32
Taulukko 4: Haastateltavat.....	33
Taulukko 5: Kehittämisehdotus	52

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelu 8 x 8 taulukko

YLEISTÄ	ORGANISAATION PERUSTEHTÄVÄ	VIESTINTÄ
TYÖTEHTÄVIEN ARVIOINTI	ESIMESTYÖN KEHITTÄMISKOHEET	VUOROVAIKUTUS
RISTIRIITOJEN KÄSITTELY	TYÖTEHTÄVIEN JÄRJESTELY JA TUKEMINEN	MOTIVOINTI

Liite 2 Teemahaastattelun tukipaperi

n. 5 min. per teema

1) Yleistä tutkimuksesta	Nainen/Mies	ikä, koulutus	Toimenkuvan selkeys, työtehtävät vastuu	Yrityksen olemassaolo missä? mistä? miten? asiakkaat	Viestintäkanavat	Toimivuus	Miten tieto välittyy?
Muuta	YLEISTÄ	Työvuodet, koska aloittanut? Eteneminen?	Yhteistyökumppanit	PERUSTEHTÄVÄ	Näkemysten hyödyntäminen	VIESTINTÄ	Palaverikäytänteet
Viihtyvyys tässä, työpisteessä, toimivuus	Työympäristö	Työtehtävät	Yksiköiden välinen yhteistyö	Muutokset, tulokset, laipineminen	Näkemysten kuuntelu	Ideoiden kertominen ja käyttöönotto	Työsuorituksen huomiointi
2) Palaverit	Kehityskeskustelut	Heikkojen työsuorituksen arviointi	YLEISTÄ	PERUSTEHTÄVÄ	VIESTINTÄ	Tasapuolisuus	Miten näkyy?
Millainen keskustelutilanne on?	TYÖTEHTÄVIEN ARVIOINTI	Tavoitteiden seuranta	TYÖTEHTÄVIEN ARVIOINTI	ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISOHTEET	VUOROVAIKUTUS	Oikeudellisuus	
Millainen	Tietoisuus yrityksen tilasta	Seuranta- ja palautejärjestelmät	RISTIRIITOJEN KÄSITTELY	TYÖTEHTÄVIEN JÄRJESTELY JA TUKEMINEN	MOTIVOINTI	Palauteen saaminen (pos. neg.)	
3) Harjoittaminen	Ongelmien syntyminen	Ongelmien käsittely	Ajan riittävyys	Tavoitteiden asettaminen	Miksi motivoi?	Töiden vaatimustaso?	
Tunnistaminen	Ongelmien käsittely	Ongelmien käsittely	Säännöt, normit	TYÖTEHTÄVIEN JÄRJESTELY JA TUKEMINEN	Työhyvinvointi	Ilmapiiri ja sen kehittäminen?	
Nykyinen ongelmitaso	Jatkotoimenpiteet	Miten voisi parantaa	Työtehtävien organisointi ja delegoiminen	Tavoitteiden kertoneminen	Esimiehen rooli	Palkitseminen, tavat, kehittäminen	

Liite 3 Osaamismatriisi-malli

Arviointiasteikko:

1 Erittäin huono, 2 huono, 3 kohtalainen, 4 hyvä, 5 erittäin hyvä.

<u>Nykyisyys</u>							<u>Tulevaisuus</u>		
Työntekijät:	Asiakaspalvelu	Tuoteosaaminen	Myyntiosaaminen	Käyttäjärjestelmäosaaminen	Uusien käyttöjärjestelmien käyttöönotton	Lainsäädäntöosaaminen	Ammattiosaaminen	Sosiaalinen osaaminen	Henkilökohtainen osaaminen
Työntekijä 1	2	3	2	5	1	2			
Työntekijä 2	3	2	5	4	1	4			
Työntekijä 3	5	1	4	2	5	1	4	4	3
Työntekijä 4	1	5	3	1	2	5			
Työntekijä 5	2	3	1	5	2	4			

	Pankkitaso		Yksilötaso
--	------------	--	------------